



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## PODNIKATELSKÝ PLÁN - JÍDELNA U MARKŮ

BUSINESS PLAN - DINING ROOM U MARKŮ

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucie Ďuránová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2016

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Ďuránová Lucie**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

### **Podnikatelský plán - Jídelna u Marků**

v anglickém jazyce:

### **Business Plan - Dining Room u MARKU**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému, cíl bakalářské práce  
Teoretický přístup  
Analytická část  
Návrh podnikatelského plánu  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada, 1995, 178 s. ISBN 80-856-2320-X.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a P. NOVÁK. Finanční strategie: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, 204 s. ISBN 978-80-7400-562-6.

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. 1.vyd Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Ředitel ústavu

Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá podnikatelským plánem na založení jídelny U Marků, která bude sídlit ve městě Letohrad a zabývat se poskytováním obědů podle potřeb zákazníků. Podnikatelský plán stanoví teoretické pojmy, analyzuje současnou situaci trhu a vnější a vnitřní prostředí. Na základě analýzy v návrhové části je sestaven podnikatelský plán včetně zhodnocení využitelnosti.

## **Abstract**

The subject of this bachelor's thesis is the business plan to establish a dining room U Marků, which will be located in the city of Letohrad and it will provide lunches as required by customers. The business plan determines theoretical terms, analyzes the current situation of the market and macro and micro environment. Based on the analysis in the proposal section, the business plan will be set up including the evaluation of usability.

## **Klíčová slova**

plánovací proces, podnikatelský plán, SLEPT analýza, Porterova analýza konkurenčního prostředí, SWOT analýza, marketingový mix, jídelna

## **Keywords**

planning proces, business plan, SLEPT analysis, Porter's five forces, SWOT analysis, marketing mix, dinig room

### **Bibliografická citace**

ŽURÁNOVÁ, L. Podnikatelský plán - Jídelna u Marků. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 108 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

.....

podpis studenta

### **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za čas, trpělivost a cenné rady při zpracovávání během celého školního roku. Dále děkuji panu Luboši Markovi, majiteli Jídelny u Marků, za poskytnutí všech potřebných materiálů k vykonání bakalářské práce a vlídnost s jakou mě přijal. Dále pak mému blízkému okolí za podporu.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ, CÍLE A METODIKA PRÁCE .....	12
1.1 Vymezení problémů .....	12
1.2 Cíle práce .....	13
1.3 Metodika práce a zvolené metody .....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	22
2.1 Podnikání .....	22
2.2 Podnikatel .....	22
2.3 Právní formy podnikání .....	23
2.4 Podnikání fyzických osob .....	23
2.4.1 Živnost ohlašovací .....	23
2.4.2 Živnost koncesovaná .....	24
2.5 Podnikání právnických osob .....	24
2.5.1 Veřejná obchodní společnost .....	24
2.5.2 Komanditní společnost .....	24
2.5.3 Společnost s ručením omezeným .....	25
2.5.4 Akciová společnost .....	25
2.3 Plánovací proces .....	26
2.4 Podnikatelský plán .....	26
2.4.1 Požadavky na podnikatelský plán .....	26



2.5	Struktura podnikatelského plánu .....	27
2.6	Zdroje financování podnikatelského plánu .....	31
3	Analýza současného stavu .....	35
3.1	Analýza makroprostředí .....	35
3.1.1	Sociální faktory .....	35
3.1.2	Legislativní faktory .....	37
3.1.3	Ekonomické faktory .....	39
3.1.4	Politické faktory .....	42
3.1.5	Technické faktory .....	43
3.1.6	Zhodnocení SLEPT analýzy .....	44
3.2	Analýza trhu .....	44
3.3	Analýza mikroprostředí .....	48
3.3.1	Konkurenční rivalita .....	48
3.3.2	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh .....	50
3.3.3	Hrozba vzniku substitutů .....	50
3.3.4	Síla kupujících .....	50
3.3.5	Síla dodavatelů .....	51
3.4	SWOT analýza .....	51
3.4.1	Numerické zpracování SWOT .....	55
3.4.2	Numerické zpracování SWOT matice v souvislostech .....	58
3.5	Ishikawův diagram .....	59
4	Vlastní návrhy .....	62
4.1	Titulní strana .....	62

4.2 Exekutivní souhrn .....	62
4.3 Popis podniku.....	63
4.4 Analýza trhu .....	65
4.5 Marketingový plán .....	65
4.6 Operační plán .....	69
4.7 Personální plán .....	70
4.8 Finanční plán .....	71
4.9 Hodnocení rizik.....	80
5 ZHODNOCENÍ NÁVRHU .....	83
ZÁVĚR .....	85
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	86
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	90
SEZNAM TABULEK .....	91
SEZNAM GRAFŮ .....	93
SEZNAM PŘÍLOH.....	94

## ÚVOD

Bakalářská práce na téma Podnikatelský plán je zaměřena na vytvoření Jídelny u Marků, která bude poskytovat obědy široké veřejnosti v mém rodném městě Letohradě.

V provozování jídelny vidím značný potenciál, jelikož velké množství firem nemá prostory na poskytování svým zaměstnancům obědy a starat se tak o další oblast, do které je zapotřebí sehnat kuchaře, vedoucí pracovníky, dodavatele potravin a další. Pro většinu firem je restaurační byznys mimo jejich pole působnosti. A přesně taková situace dává prostor pro externí dodavatele takové služby. Tyto argumenty podporují myšlenku, že by jídelna mohla být úspěšně navštěvována velkým počtem lidí. Další výhodou je lokalita. Prostory budoucí jídelny se nachází v blízkosti hlavních letohradských firem a podobné zařízení (mimo restaurací s obědovými menu) v okolí není.

Důvodem, proč jsem si toto téma pro bakalářskou práci vybrala, je také skutečnost, že se v dnešní době stále prodlužuje náš věk a počet lidí v důchodovém věku přibývá. Často takoví lidé ale nejsou schopni si stravu zajistit a každý den si vařit. Pokud by nebyli schopni do jídelny docházet, počítám s možností obědy rozvážet. Další skutečností jsou nemoci či intolerance na různé potraviny. Mnoho lidí musí dodržovat různé diety/způsoby stravování, jako například diabetickou stravu, bezlepkovou nebo vegetariánskou a většina restaurací v Letohradě tyto druhy jídel neposkytuje.

Mezi potenciální zákazníky můžeme řadit pracující, ale i matky na mateřské dovolené, dlouhodobě nemocné a občany v důchodovém věku. Stravování je nepostradatelnou částí života každého z nás, a proto bych v mé bakalářské práci chtěla všechny tyto segmenty zahrnout a zjistit, jaký druh obědů poptávají. Ráda bych zjistila, jaký segment je největší, podle toho zaměřila jídelníček a tím i uspokojila poptávku, která na trhu panuje.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ, CÍLE A METODIKA PRÁCE

V této části se budu zabývat vymezením problémů, které jídelna má, uvedu cíle práce a zvolím její metodiku.

## 1.1 Vymezení problémů

Rozhodla jsem se založit jídelnu, která by poskytovala obědy pro širokou veřejnost. Největší problém tvoří chybějící a vhodné prostory pro vaření. Vyskytla se ale výrazná příležitost již zaběhnutou jídelnu buď odkoupit od stávajícího majitele pana Luboše Marka, stát se spoluvlastníkem nebo poskytnout nový plán pro zcela nový koncept. Jídelna už delší dobu nevytváří požadovaný hospodářský výsledek. Domnívám se, že je to především kvůli malé konkurenci na trhu a malé propagaci jídelny. Ve městě Letohrad není žádné podobné zařízení. Možnost obědů je pouze v pěti restauracích. Malá konkurence tak pana majitele nenutí k inovacím, ke zjišťování požadavků zákazníků nebo k propagaci jídelny.

Druhým nejvýznamnějším problémem je nedostatek kapitálu ke koupi celého objektu. Proto zvolím nejvýhodnější variantu způsobu pořízení nemovitosti k podnikání.

Další problém může nastat v mé nezkušenosti v oblasti provozování gastronomického zařízení. Dá se určitě vyřešit zaměstnáním odborníků z praxe, například spoluprací s nynějším panem majitelem.

Další problém spatřuji i v samotném rozšíření nabídky o netradiční pokrmy. Obohacení jídelníčku o méně časté pokrmy, pro menší skupiny obyvatelstva může být jak výhodou, tak i nevýhodou. Tuto úvahu podporuje i fakt, že produkty vyráběné ve větším množství mají menší výrobní cenu, než ty v menším.

Pokud by objednávání obědů probíhalo jen přes internetové stránky, některým zákazníkům by tato cesta mohla způsobit problém. Je důležité vytvořit i jiné formy objednání, aby to bylo snadné, dobře pochopitelné a bez ztráty času.

## 1.2 Cíle práce

Cílem mé bakalářské práce je vypracovat podnikatelský plán na vytvoření jídelny s využitím příležitosti získání vhodných prostor, která bude poskytovat obědy orientované na základě potřeb zákazníků. Výstupem bude komplexní plán, který musí být reálný. Vznikne tak zcela nový koncept. K dosažení mi pomohou následující dílčí cíle:

- zanalýzování prostředí podniku,
- zvolení zdroje financování,
- zajištění kvalitních pracovníků,
- provedení výzkumu pomocí dotazníků, kdy oslovím různé skupiny lidí, abychom pochopili, co v dnešní době lidé vyhledávají za druhy obědů a zda by měli zájem odebírat obědy zdravějšího rázu,
- zpracování dotazníků a vyvození závěrů, jakým stylem by se jídelniček měl vyvinout,
- sestavení vhodného jídelníčku,
- vytvoření nové internetové stránky a navržení způsobu objednávání jídel.

## 1.3 Metodika práce a zvolené metody

V první kapitole mé bakalářské práce jsou shrnuty hlavní problémy, cíle i s dílčími cíli a uvedenými metodickými postupy, kterých budu v práci využívat.

Druhá kapitola se bude zabývat teoretickou částí, kde bych ráda zpracovala celé obsáhlé téma podnikatelského plánu. Vymezím různé formy podnikání, pro jednu z nich se také rozhodnu. Uvedu, co je podnikatelský plán jako takový a další nezbytné znalosti pro založení stravovacího zařízení. Pomůže mi se na problematiku dívat z různých úhlů pohledu a lépe se mi bude zpracovávat další část práce.

V analytické části rozeberu Jídelnu u Marků různými metodami, abychom poznali okolí podniku, mezi a mikro prostředí. Zpracuji i dotazníky, které budou vyplněny od potenciálních zákazníků všech různých věkových skupin, sociálních skupin a dalších segmentů.

V poslední praktické části bych ráda uvedla návrhy a vlastní nápady na zlepšení. A to díky marketingu, finanční analýze a celé analytické části z předchozí kapitoly. Na závěr dojde ke zhodnocení celého mého podnikatelského plánu, jestli je dostatečně realizovatelný, aby mohla jídelna dále fungovat a rozvíjet se pod mým vedením jako nový podnik, ale pod stejným, pro veřejnost známým jménem.

### **SLEPT analýza**

Tato analýza slouží k externí analýze (okolí) co se týče budoucího vývoje. Název je vytvořen z prvních písmen anglických pojmů:

- S (Social) – společenské, demografické faktory,
- L (Legal) – právní/legislativní faktory,
- E (Economic) – ekonomické faktory,
- P (Political) – politické faktory,
- T (Technological) – technologické faktory<sup>1</sup>.

Analýza bývá nazývána také jako PEST analýza. Jedná se o stejnou problematiku, ale nezohledňují se tu právní/legislativní faktory. Tyto faktory jsou ale velice důležité hlavně pro finanční strategii (novely zákonů, DPH). Do písmen analýzy může být zařazeno další E (Environmental). Zohledňovalo by se tak životní prostředí (emisní povolenky). Ale záleží na druhu podnikání<sup>1</sup>.

### **Sociální/společenské faktory**

V této části bychom měli zohledňovat zejména tyto problematiky:

- demografické složení (věk obyvatelstva, počet obyvatel, věk odchodu do důchodu),
- míra nezaměstnanosti (oblast migrace, vhodní zaměstnanci),
- životní úroveň<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> KERKOVSKÝ, M. a P. NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*, s. 94-108.

### **Právní/legislativní faktory**

Právní část analýzy by měla být zkonzultována s odborníky, právníky. Právní normy se často mění a tak je důležité odhadnout, jaké důsledky mohou mít do budoucna.

Podnikání a finance ovlivňují hlavně tyto zákony:

- Zákon o obchodních korporacích,
- Občanský zákoník,
- Zákon o živnostenském podnikání,
- Zákon o dani z přidané hodnoty,
- Zákon o účetnictví<sup>2</sup>.

### **Ekonomické faktory**

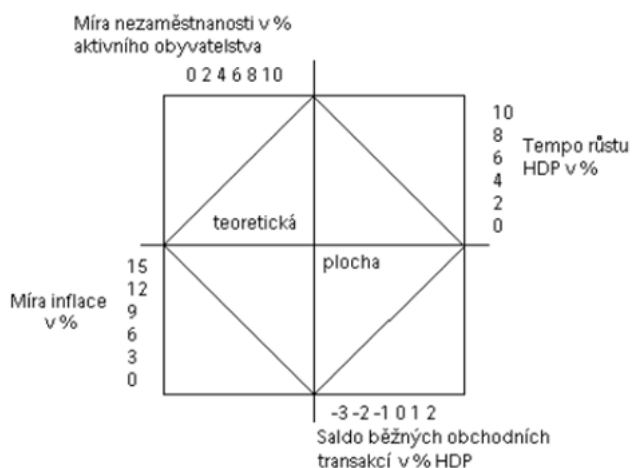
Stav ekonomiky státu má vliv na budoucí fungování firmy. Jedná se hlavně o tyto faktory:

- fáze hospodářského cyklu (konjunktura, recese, krize, deprese),
- hospodářská politika (ochrana domácího trhu, podpora podnikatelů),
- monetární politika (úrokové sazby, vývoj kurzů),
- fiskální politika (výše daní),
- inflace (výše nákladů výroby, elektřina, plyn, ropa).

Pro ekonomické faktory lze sestavit tzv. magický čtyřúhelník, který je tvořen ze čtyř veličin. Ekonomický růst, nezaměstnanost, Inflace a tzv. saldo obchodní bilance<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> KERKOVSKÝ, M. a P. NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*, s. 104-108.



Obr. 1: Magický čtyřúhelník.<sup>3</sup>

### Politické faktory

Zde by naše podnikání mohla ovlivnit vláda, a jaká zvítězí v budoucnu (levice, pravice). Mohlo by dojít i k určitému omezení v oblasti licencí, cel, dovozů a vývozu, daňových systémů nebo podmínek pro podnikání (možnost zaměstnat například hendikepované lidi)<sup>4</sup>.

### Technologické faktory

Technologie se v dnešní době rychle vyvíjí a pro podnikání to může mít velký vliv. Veškeré technické vybavení jde kupředu a stávající nemusí stíhat tempo, které trh má. Velikou novinkou blízké budoucnosti se má stát elektronická evidence tržeb. Určitě se musí počítat s menší finanční zátěží pro novou technologii, případné zaučení personálu<sup>4</sup>.

V dnešní době existuje tolik možností, jak využít internet, wifi, či bluetooth (využití čárových kódů zboží pro jejich sledování ve skladu). Internet nabízí spoustu využití v podobě sociálních sítí. Velmi to usnadňuje práci ke zviditelnění a hlavně i finančně<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Univerzite-Online.cz. *Makroekonomická politika státu*.

<sup>4</sup> KERŤOVSKÝ, M. a P. NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*, s. 104-108.



## **Porterova analýza konkurenčního prostředí**

Tuto analýzu vytvořil profesor Michael Eugene Porter v roce 1979. Stejně jako SLEPT analýza se na podnikání kouká jako na celek a snaží se odhalit, co působí na firmu zvenčí (řadí se proto mezi externí analýzy). Přesto je ale rozdílná oproti SLEPT i SWOT analýze<sup>5</sup>.

Je dáno pět sil, které působí v daném odvětví na firmu. Konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů na trh a hrozba vzniku substitutů (faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu), dále síla kupujících a síla dodavatelů, která ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu<sup>6</sup>.

### **Konkurenční rivalita**

Tento faktor musíme sledovat z pohledu takového, že „držení kroku“ s konkurencí nás bude stát určité finanční prostředky. Zda jsme vůbec schopni držet takové tempo a jak rychle se trh vyvíjí. Zda máme dostatek prostředků ke zviditelnění a jak efektivně využít naše konkurenční výhody (pokud existují)<sup>6</sup>.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je důležitý v nových a rozvíjejících oborech (např. mobilní telefony). Měli by se pokládat mikroekonomické otázky typu, jaké jsou překážky vstupu na trh a jaké jsou náklady<sup>6</sup>.

Konkrétním příkladem faktoru zvyšující hrozbu vstupu nových konkurentů, může být velký počet stejně silných konkurentů v daném odvětví zboží/služeb, nízké fixní náklady vstupu na trh a počáteční investice, bez potřeby know-how nebo licencí a nízké náklady na změnu dodavatele<sup>6</sup>.

### **Hrozba vzniku substitutů**

Zde se jedná o cokoliv, co zákazníkovi nahradí výrobek nebo službu. Někdy se ani nemusí jednat přesně o substitut, ale jen o náhražku. Následují otázky, jak hodně jsou naši zákazníci věrní značce či určitému typu produktu, jak náchylní jsou k hledání náhražek a jak jsou spokojeni s nynější situací<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Businessvize. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business.*

<sup>6</sup> KEŘKOVSKÝ, M. a P. NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*, s. 113.

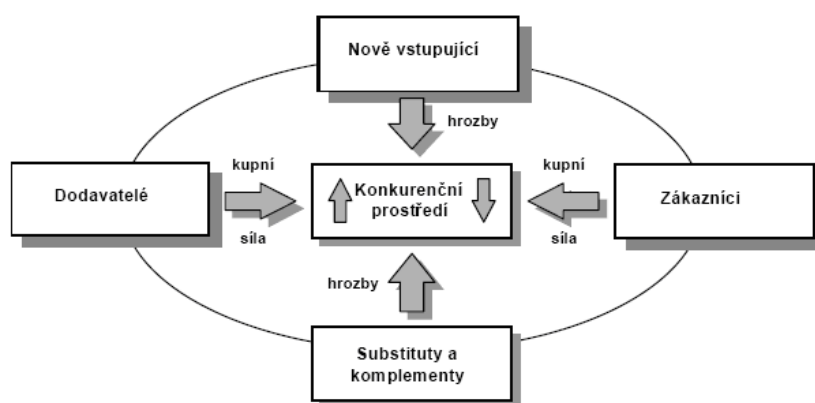
<sup>7</sup> Businessvize. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business.*

## Síla kupujících

Po ekonomické krizi začalo být některým kupujícím jasné, že ve většině případů si cenu výrobku nebo služby tvoří oni sami. Můžou si sami vyhledat konkurenci a přejít k ní. Výrobci/prodejci se tak bojí jak odcházejících zákazníků, tak významných konkurentů v odvětví, že ceny následně upravují<sup>8</sup>.

## Síla dodavatelů

Síla dodavatelů roste, čím jsme na dodavatelích závislejší. Jedná se hlavně o oblast strojírenství a techniky. Naopak potravinářští dodavatelé mají sílu velmi malou. Měli bychom řešit otázky alternativních dodavatelů i zahraničních<sup>8</sup>.



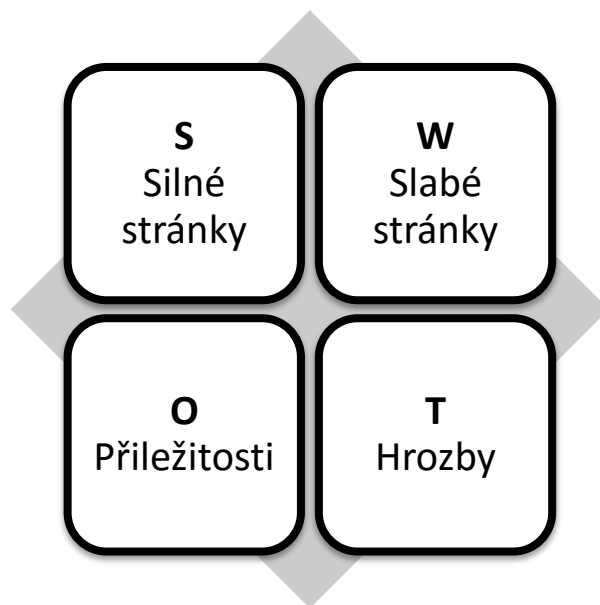
Obr. 2: Znázornění Porterova modelu.<sup>8</sup>

## SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v podniku. Využít ji můžeme jako analýzu celku podniku, ale i jednotlivých jeho částí. Důležité je dodržovat relevantnost (pokud analyzujeme finanční strategii, musí být zahrnuta jen finanční sféra). Výsledky ze SWOT analýzy je možno vyjádřit ve čtyřech kvadrantech tabulky<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> JAKASI.CZ. *Co je porterův model pěti sil?*

<sup>9</sup> KEŘKOVSKÝ, M. a P. NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*, s. 130-133.



Obr. 3: Výsledky SWOT analýzy.<sup>10</sup>

Silné a slabé stránky (Strenghts and Weaknesses) představují interní faktory, které tedy dokážeme nějakým způsobem ovlivnit a za které si můžeme sami. Jedná se například o schopnosti a složení našeho personálu i vedení nebo úroveň našeho zboží/služby<sup>10</sup>.

Příležitosti a hrozby (Opportunities and Threats) představují externí faktory námi neovlivnitelné. Můžeme na ně pouze reagovat. Jde například o míru nezaměstnanosti na trhu práce, dovednosti konkurence, daňové podmínky ve státu a ostatní legislativa<sup>11</sup>.

Zároveň se nabízí vytvoření čtyř strategií k ošetření rizik:

- strategie S-O znamená, že silné stránky jsou v souladu s externími příležitostmi, což je možné dále využít,
- strategie W-O představuje eliminování slabých stránek pomocí externích příležitostí,
- strategie S-T naopak stanoví, že externí hrozby mohou být eliminovány za pomoci silných stránek, které jsou uvnitř podniku,
- strategie W-T udává, aby se kvůli hrozbám působícím z okolí vybudovaly obranné mechanismy proti prohloubení slabých stránek<sup>11</sup>.

<sup>10</sup>KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA, *Podnikatelský plán*, s. 48.

<sup>11</sup> KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*, s. 2019.

## **Ishikawův diagram**

Tomuto diagramu se také říká diagram rybí kost nebo diagram příčin a následků. Cílem Ishikawova diagramu je grafické identifikování příčin a následků určitého problému nebo slabé stránky firmy strukturovaným způsobem. Také se používá v oblasti řízení projektů a kontrole kvality. Je považován za nástroj kvality řízení. Důležité je, že to nejen řeší problém, ale dokáže i předpokládat<sup>12</sup>.

Diagram se skládá z pěti hlavních složek:

- materiál – jedná se o aspekty spotřební povahy například elektřina, voda, papír a další,
- metody – zahrnují existující procesy, toky informací, výzkum a vývoj nebo typy operací,
- prostředí – vlivy prostředí, které mohou mít dopad na projekt (magnetická pole, vlhkost),
- zařízení – nezbytná zařízení pro projekt/firmu (hardware, software, vozový park, technologie a prostory),
- lidské zdroje – zaměstnanci a jejich kvalifikace<sup>12</sup>.

Podle potřeby se tyto kategorie dají dále rozdělit na další podkategorie (různé úrovně detailu)<sup>12</sup>.

V některých případech je vhodné rozšířit diagram o dvě nebo tři další složky, ale funkce diagramu zůstává nezměněna:

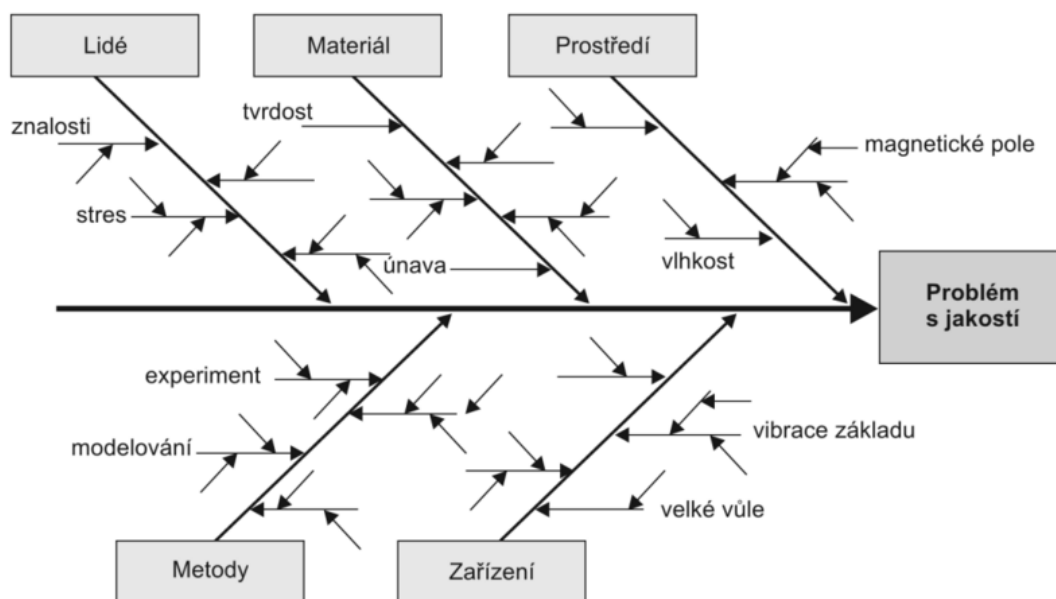
- měření – vše, co se dá změřit, či kvantifikovat,
- management – způsoby dohledu a příkazů,
- údržba – rozpočet, ceny, příjem mají nevyhnutelný dopad na všechny ostatní složky<sup>12</sup>.

Výhody v Ishikawově diagramu jsou zejména v tom, že lze využít brainstorming a omezí se tak opomenutí určitého problému díky skupinové práci. Tímto způsobem

---

<sup>12</sup> *Ishikawa diagram.*

se tak dá klasifikovat relativně veliký problém. Grafické znázornění zase dává stručný pohled na spojení jednotlivých příčin<sup>13</sup>.



Obr. 4: Ilustrace Ishikawova diagramu.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Ishikawa diagram.

<sup>14</sup> JANÍČEK, P. a J. MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*, s. 356.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce bude rozebrána teorie, odborné termíny s obrázky či grafy pro pochopení celé problematiky, kterou poté aplikuji do analytické části.

### 2.1 Podnikání

Podnikání lze vymezit jako činnost, která se vykonává samostatně, soustavně, na vlastní jméno a odpovědnost za účelem dosažení zisku. Tuto činnost může provádět jak fyzická, tak i právnická osoba. Principem je přeměna vstupů na výstupy a díky tomu by mělo dojít k uspokojení zákazníků k dosažení tíženého zisku<sup>15</sup>.

### 2.2 Podnikatel

Podle zákona lze podnikatele definovat jako: „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“<sup>16</sup>. Znamená to, že činnost provozujeme bez větších časových odstupů a nejedná se o činnost příležitostnou. Samostatnost indikuje, že osoba provozující činnost rozhoduje o místě výkonu a sama se stará o financování a o rozdělení zisku. Pokud je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku, vystupuje z anonymity a jeho zaměstnanci pracují jeho jménem. Podnikatel má odpovědnost za veškeré své závazky a nese tak veliké riziko. A hlavní snahou je, aby výnosy a příjmy převyšovaly náklady a výdaje<sup>17</sup>. Podle občanského zákoníku se dále za podnikatele považuje osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku. Existují ale podmínky pro zapsání, což definuje jiný zákon. Podnikatel může provozovat svoji činnost podle živnostenského i jiného zákona<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup>MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*, s. 15.

<sup>16</sup>Občanský zákoník, § 420.

<sup>17</sup>IPodnikatel.cz: *Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání*.

<sup>18</sup>Občanský zákoník, § 421.

## 2.3 Právní formy podnikání

Problematiku právních forem podnikání upravují následující základní právní předpisy:

- občanský zákoník,
- obchodní zákoník,
- živnostenský zákon,
- zákon o daních z příjmů<sup>19</sup>.

## 2.4 Podnikání fyzických osob

Fyzické osoby, které chtějí podnikat, se musí řídit Živnostenským zákonem č. 499/1991, Sb. Ten stanoví, co živností je (uvedené v přílohách) a co není, za jakých podmínek lze provozovat živnost a jejich rozdělení<sup>20</sup>.

### 2.4.1 Živnost ohlašovací

K jejich provozování je potřeba určitá odborná způsobilost stanovená v zákonu mimo živnosti volné<sup>21</sup>.

#### Řemeslná živnost

Živnost lze vykonávat, pokud se živnostník může prokázat dokladem o ukončení studia středního vzdělání s výučním listem nebo ukončený maturitní zkouškou, dokladem o řádném ukončení vyššího odborného nebo vysokoškolského vzdělání, také postačí předložit odbornou kvalifikaci. Vše se musí týkat daného oboru<sup>22</sup>.

#### Vázaná živnost

U vázaných živností se též musí předkládat doklad o odborné způsobilosti. Přesná požadovaná odborná způsobilost je uvedena příloze číslo 2 ke každému předmětu podnikání zvlášť. Lze také doložit doklad o uznání odborné kvalifikace, který vydává uznávací orgán<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup>ŠIMAN, J. a P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*, s.33.

<sup>20</sup> Zákon o živnostenském podnikání.

<sup>21</sup>Tamtéž, § 19.

<sup>22</sup>Tamtéž, § 21.

<sup>23</sup>Tamtéž, § 23-24.

## **Volná živnost**

Tato živnost nevyžaduje odbornou ani jinou způsobilost. Stačí pouze splňovat všeobecné podmínky<sup>24</sup>.

### **2.4.2 Živnost koncesovaná**

Uvedené živnosti najdeme v příloze číslo 3 živnostenského zákona, kde je uvedena odborná způsobilost pro vykonávání činnosti. Stejně jako u živnosti vázané, lze doložit doklad o uznání odborné kvalifikace<sup>25</sup>.

## **2.5 Podnikání právnických osob**

Právnické osoby musí být zapsány v obchodním rejstříku a dělí se na osobní společnosti (veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost) a kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, evropskou společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení) a družstva<sup>26</sup>.

### **2.5.1 Veřejná obchodní společnost**

Společnost musí založit minimálně dvě osoby a za dluhy ručí společně a nerozdílně. Podíly společníků jsou stejné, pokud společenská smlouva nestanoví jinak. Ve společenské smlouvě lze vyčíst dále název firmy a její označení („veřejná obchodní společnost“, „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“), předmět podnikání nebo informaci o založení za účelem správy vlastního majetku, jména a příjmení společníků (v případě právnických osob je to jméno a bydliště nebo sídlo). Pokud v podnikání dosáhne firma zisku nebo ztráty, rozdělí si je rovným dílem<sup>27</sup>.

### **2.5.2 Komanditní společnost**

V komanditní společnosti působí minimálně jeden komanditista a jeden komplementář. Označení lze zvolit celými slovy „komanditní společnost“ nebo zkratkami „kom. spol.“ či „k. s.“. Komanditista má vkladovou povinnost, která je určena ve společenské smlouvě a za závazky ručí do výše svého nesplaceného vkladu. Dochází-li

---

<sup>24</sup>Zákon o živnostenském podnikání, § 25.

<sup>25</sup>Tamtéž, § 26-27.

<sup>26</sup>ŠIMAN, J. a P. PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*, s.36-37.

<sup>27</sup>Zákon o obchodních korporacích, § 95-112.



k rozdělování zisku, půlka zisku se po zdanění rozdělí mezi komanditisty podle poměru jejich podílů (ztrátu nenesou). Druhou půlku zisku si rozdělí komplementáři rovným dílem, za závazky ručí svým majetkem a tvoří statutární orgán<sup>28</sup>.

### 2.5.3 Společnost s ručením omezeným

Tuto společnost může založit jediný člověk a maximální počet není stanoven (od roku 2014). Základní kapitál je stanoven na 1 Kč, a proto je to vhodná forma i pro drobné nebo střední podnikání. Společnost musí být zapsána v obchodním rejstříku pod označením „společnost s ručením omezeným“, „spol. s r. o.“ nebo „s. r. o.“. Rozdělení zisku je stejné, jako u komanditisty v komanditní společnosti. Zisk se po zdanění rozdělí mezi společníky ve výši jejich podílů na základním kapitálu a za dluhy ručí společně a nerozdílně do výše svých nesplacených vkladů<sup>29</sup>. Nejvyšší orgán je tvořen z valné hromady a statutárním orgánem jsou jednatele<sup>30</sup>.

### 2.5.4 Akciová společnost

Základní kapitál této společnosti je rozvržen na určitý počet akcií a vyjadřuje se v korunách nebo eurech. Jeho výše je minimálně 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Označuje se jako „akciová společnost“, „akc. spol.“ nebo „a. s.“. V akciové společnosti existují dva systémy vnitřní struktury, dualistický a monistický. Dualistický je v případě představenstva a dozorčí rady. V monistickém systému se zřizuje správní rada a statutární ředitel<sup>31</sup>.

Pro potřeby fungování jídelny je nejvhodnější varianta právní formy podnikání společnost s ručením omezeným. Zákon neurčuje povinnost skládat základní kapitál, nemusí se ručit vlastním majetkem a založit společnost může pouze jedna osoba. Tento druh společnosti je tak nejméně rizikový.

---

<sup>28</sup>ČIŽINSKÁ, R. a P. MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*, s.22-23.

<sup>29</sup>POKORNÁ, J., E. VEČERKOVÁ a M. PEKÁREK. *Meritum: Obchodní korporace a nekalá soutěž*, s. 258-281.

<sup>30</sup>Zákon o obchodních korporacích § 194.

<sup>31</sup>Tamtéž, § 243, § 246, § 396.

## 2.3 Plánovací proces

Plánovací proces se skládá ze tří kroků.

- Uvědomění si, v jakém stavu se nacházíme (naše firma). Jaké služby nebo produkty nabízíme a jak to vnímají zákazníci a konkurenti. Jestli jsme schopni konkurovat ostatním cenou, či kvalitou. Uvědomění si, jaký segment zákazníků odebírá naše služby, zda je jejich poptávka uspokojena a kde jich vzít víc. Uvědomění si našich silných i slabých stránek. Například v oblasti zaměstnanců, vedoucích funkcí či v technické a finanční vybavenosti. A zbývá uvědomění si příležitostí a hrozeb. Lze využít analýzu SWOT nebo SLEPT<sup>32</sup>.
- Rozmyslet si, kam se chceme posunout v budoucnu. To znamená si vytvořit cíle pomocí SMART<sup>33</sup>.
- Naplánovat si, jakým způsobem tak učiníme. Strategii, marketing a finanční rozpočet<sup>33</sup>.

## 2.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán lze chápat jako dokument sloužící majitelům firmy, vedoucím pracovníkům i externím investorům. Slouží ke stanovení reálných cílů, k získání finančních prostředků a ke kontrolování podnikatelských činností<sup>33</sup>.

Podnikatelský plán může obsahovat další druhy, které lze dělit podle funkčních oblastí na organizační, výrobní, finanční, marketingové, plány řízení kvality, výzkumu a vývoje či počítačové plány<sup>33</sup>.

### 2.4.1 Požadavky na podnikatelský plán

Od hotového podnikatelského plánu se očekává splnění určitých požadavků:

- stručnost a přehlednost,
- jednoduchost (nezacházet do technických oblastí, jelikož podnikatelský plán je určen pro podnikatele a budoucí investory),
- vyzdvihnout výhody zboží/služby pro zákazníka (investoři oceňují),

---

<sup>32</sup>KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA, *Podnikatelský plán*, s. 9-10.

<sup>33</sup>Tamtéž, s. 11-14.

- věrohodnost a realita (a naopak nebýt příliš optimistický, jelikož to snižuje věrohodnost a pesimistický přístup zase ubírá na atraktivnosti pro investora),
- nezatajovat slabé stránky a rizika (případné naše odhalení chyb vzbudí dojem připravenosti, naopak pokud odhalí chybu/slabou stránku investor, vzbudí to negativní dojem),
- vyzdvihnout konkurenční výhody a silné stránky,
- dokázat schopnost splácet splátky a úroky (v případě, že nám bude poskytnut bankovní úvěr),
- kvalitní zpracování (i po formální stránce)<sup>34</sup>.

## 2.5 Struktura podnikatelského plánu

V každém podnikatelském plánu bychom měli najít následující části.

### Titulní strana

Obecně by měl každý plán obsahovat nějakou titulní stranu, aby z celého dokumentu bylo jasné, jaký má název či podtitul (upřesňující druh dokumentu), například jméno živnosti nebo podniku s logem a jménem autora/autorů. Pro informaci je dobré dopsat i datum zpracování plánu<sup>35</sup>.

Hned za titulní stranou se očekává obsah včetně seznamu příloh a stručný úvod, co od podnikatelského plánu můžeme očekávat. Úvod si čtou hlavně potenciální subjekty poskytující peněžní prostředky, ale hlavně majitelé, kteří si plán nechávají zpracovat<sup>35</sup>.

### Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn představuje miniaturu celého podnikatelského plánu. Měl by poskytnout podstatné informace o celém podnikatelském záměru, o charakteru podnikání, jaké jsou cíle, způsob a kým bude realizován, kolik bude stát a co v budoucnu přinese vlastníkově a investorovi. Popisuje následující části:

---

<sup>34</sup>FOTR, J., *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, s.174-175.

<sup>35</sup>KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA, *Podnikatelský plán*, s. 74-76.

- zakladatele/manažera/manažerský tým s uvedením důvodů, proč jejich plán bude úspěšný,
- produkty/služby s jejich atraktivními vlastnostmi či složkami pro trh,
- trh,
- silné stránky,
- strategii, s jakou dosáhnout úspěchu,
- tabulka s finančními daty,
- finanční zdroje s uvedením jejich způsobu spotřebování<sup>36</sup>.

Z toho vyplývá, že celý souhrn se vytváří až po sepsání celého podnikatelského záměru. Musí se zpracovat velmi kvalitně, jelikož potenciální investoři se po přečtení rozhodnout, zda má cenu ve čtení pokračovat dál či nikoliv<sup>36</sup>.

### **Popis podniku**

Zde bychom měli uvést, na základě jaké zákonné formy budeme podnikat. Jestli jako fyzická či právnická osoba. Také konkrétní živnost/živnosti. Dále určení místa podnikání s technickou vybaveností, co se týče softwarových programů. Uvedení kontaktních údajů, produktů nebo služeb a určení, že budou dostatečně konkurenceschopné a zajímavé. Dále bychom se měli dočíst o cílech a strategii, jakou jich chceme dosáhnout<sup>36</sup>.

### **Analýza trhu**

V této analýze bychom se měli zabývat makroprostředí, hlavně co se týče hrozeb a příležitostí. Měli bychom dokázat charakterizovat cílový potenciální trh, zanalyzovat konkurenci, dodavatele a vymyslet, jak oslovit potenciální zákazníky<sup>36</sup>. Je vhodné využít známé analýzy, jako SLEP analýzu, Porterovu analýzu konkurenčních sil, SWOT analýzu a Ishikawův diagram.

### **Marketingový plán**

Marketingový plán představuje strategii orientovanou na současnost blízkou budoucnost se způsoby, jak se hodlá prosadit vůči konkurenci. Tento plán nám pomůže splnit

---

<sup>36</sup>KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA, *Podnikatelský plán*, s. 75-84.

nástroj jménem Marketingový mix, který rozebereme později. Největším marketingovým nástrojem se stejně stává kreativita vlastníků či marketérů, protože pro tvoření úspěšného marketingu je důležité sledovat trendy na trhu a umět ovlivňovat potenciální tržní výklenky<sup>37</sup>.

### Marketingový mix

*„K naplnění cílů marketingu slouží marketingový mix, tedy soubor marketingových nástrojů, který firma používá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů“<sup>38</sup>.*

V angličtině je marketingový mix dán čtyřmi P.

- Product (Product) – tvoří ho zboží či služby, které jsou nabízeny na trhu. Každý produkt by měl splňovat tři základní rozměry. A to vlastní přínos, hmotný rozměr a psychologický rozměr (tzv. nástavby či aureola). Produkt si prochází svým životním cyklem skládajícím se z částí zavádění, růstu, zralosti, poklesu a omlazení<sup>38</sup>.
- Cena (Price) – představuje částku, kterou je zákazník ochoten za výrobek či službu zaplatit a zároveň může tvořit podnikovou strategii. Cena lze stanovit třím způsobem, na základě poptávky, nákladů nebo konkurence<sup>38</sup>.
- Místo (Place) – obecně platí, že pokud je sebekvalitnější produkt nabízen na špatném místě (kde o něj není zřejmě zájem), je odsouzen k neúspěchu. Proto je důležité poznat co nejlépe trh, abychom zaplnili to správné místo a uspokojili tak poptávku<sup>38</sup>.
- Propagace (Promotion) – má za úkol komunikovat se zákazníky a dodavateli, informovat, přesvědčit a připomenout. Určuje způsoby, jak toho dosáhnout<sup>38</sup>.

### **Operační plán**

Operační plán stanoví, jak bude celý podnikatelský plán časově náročný. Každého investora nebo majitele zajímá, do jaké míry půjdou vydělané peníze na splácení úvěrů

---

<sup>37</sup> KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA, *Podnikatelský plán*, s. 75-84.

<sup>38</sup> SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*, s. 17-26.

a za jak dlouho se investované peníze splatí. Mělo by jít o přehledné zpracování jednotlivých činností s určením časových sousledností<sup>39</sup>.

Tomu nám můžou dopomoci Ganttovy diagramy, které přehledně zobrazují časovou náročnost jednotlivých činností (znázorněno horizontálně) v řádu roků, měsíců, týdnů, dnů nebo hodin a jednotlivé dílčí činnosti, jak jdou logicky po sobě v řádcích (vertikálně)<sup>40</sup>.

### **Personální plán**

Zde je důležité určit, kolik pracovníků má pokrýt jakou funkci a jakou na to musí mít kvalifikaci, jak budou tito pracovníci najímáni a poté odměňováni a jaké tím pro nás vzniknout náklady<sup>41</sup>.

Pracovníky bychom měli vybírat velmi pečlivě a kvalitně, protože jsou předpokladem pro správné fungování celého podniku<sup>42</sup>.

### **Finanční plán**

Ve finančním plánu by se měly objevit všechny výše stanovené části podnikatelského plánu ve finanční podobě. Prokazuje se tak reálnost celého plánu z ekonomického hlediska a tvoří ho hlavně plán nákladů a výnosů, peněžních toků, výkazů zisků a ztrát, rozvahy a finanční analýzy<sup>43</sup>.

Nesmí se zapomínat na skutečnost, že při zakládání nového podniku je potřeba velké množství počátečního kapitálu ne jen na pořízení dlouhodobého majetku a založení živnosti, ale hlavně na počáteční období, kdy se ještě nevytváří tržby. Jde o náklady na suroviny, na zaměstnance, první splátku či nájemné energie a další<sup>43</sup>.

### **Hodnocení rizik**

Může se stát, že reálná situace se bude lišit od té očekávané. Proto je nutné do každého podnikatelského plánu zařadit analýzu rizika, která má snahu předcházet negativní

---

<sup>39</sup> KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA, *Podnikatelský plán*, s. 85-86.

<sup>40</sup> MANAGEMENT MANIA. *Ganttův diagram (GanttChart)*

<sup>41</sup> KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA, *Podnikatelský plán*, s. 87.

<sup>42</sup> FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, s.57

<sup>43</sup> SRPOVÁ, J., *Podnikatelský plán a strategie*, s. 28.

důsledky možného vývoje rizikových faktorů, například trhů, kvality výrobků, investic a dalších<sup>44</sup>.

## 2.6 Zdroje financování podnikatelského plánu

Při zakládání nového podniku je žádoucí vlastnit velké množství financí k zajištění aktiv a běžného provozu. Aktiva poté vyváří další finanční prostředky, které se použijí buď také na běžný provoz, ale můžou tvořit rezervy, navýšit kapitál, zinovovat pracovní prostředí, být investovány nebo se rozdělí mezi vlastníky<sup>45</sup>.

Před výrobou je tedy potřeba vlastnit finanční prostředky abychom podnikatelský plán dokázali zrealizovat. Prvním krokem je stanovení zakladatelského rozpočtu, který musí být dostatečně reálný vzhledem k potřebným výdajům na zahájení podnikání a na běžný provoz. Výdaje na zaměstnance, materiál, zboží a jiné jsou zpravidla dříve než první příjmy z podnikání. Je tedy dobré vyčíslit předpokládaný objem prodeje a z toho tržby, výnosy, náklady a zisk. Dále velikost potřebného dlouhodobého majetku, oběžného majetku na běžný provoz, objem finančních zdrojů, očekávané peněžní toky a výnosnost z podnikání<sup>46</sup>.

Zdroje financování lze různě členit. Nejobvyklejší klasifikaci tvoří vlastní a cizí zdroje. Podle doby splatnosti se dají dělit na krátkodobé a dlouhodobé. Při zakládání podniku jsou vhodnější spíše dlouhodobé zdroje<sup>46</sup>.

### Vlastní zdroje

Vlastní zdroje financování obsahují výše vkladů všech vlastníků do podniku (základní kapitál, rezervní fond) a hospodářský výsledek vytvořený podnikatelskou činností<sup>47</sup>.

### Cizí zdroje

Cizí zdroje jsou poskytovány od subjektů mimo podnik a představují výši závazků. Jedná se o dodavatele, banky, individuální investory nebo další subjekty zapůjčující finanční prostředky na předem danou dobu. Díky cizím zdrojům dokáže podnik

---

<sup>44</sup> KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA, *Podnikatelský plán*, s. 89-93.

<sup>45</sup> RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*, s. 48.

<sup>46</sup> KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA, *Podnikatelský plán*, s. 137-138.

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 130.

dosáhnout rychlého růstu, než kdyby se snažil se sám financovat z vlastních zdrojů (základního kapitálu nebo kladného výsledku hospodaření minulých let)<sup>48</sup>.

## **I. Bankovní úvěry**

Bankovní úvěr je možné získat na základě předložení vypracovaného podnikatelského plánu, kde je patrné, že jsme jako podnik bonitní (dostatečný podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu). U dlouhodobých bankovních úvěrů je požadováno ručení zástavou majetku nebo podepsáním směnky (a kombinace). Cenou za poskytnutí je úrok a případně různé bankovní poplatky. Využití úvěru je pro podnik výhodné z pohledu daňového, kdy úroky z úvěru jsou daňově uznatelným nákladem a tím snižují daňový základ<sup>49</sup>.

Flexibilní způsob financování nabízí kontokorentní úvěr. Na běžném účtu mají stanovení limit, do kterého mohou čerpat úvěr. Splácení je zajištěno inkasem<sup>49</sup>.

## **II. Obchodní úvěry**

Obchodnímu úvěru se také říká dodavatelský, protože odběratel neplatí dodavateli za dodávku (materiál) ihned, ale ve sjednané lhůtě. Splacení ale probíhá v peněžní formě. Umožňuje pořízení zásob i bez likvidních prostředků a úvěr je tím splácen později z tržeb. Výhodu to přináší pro odběratele, jelikož finanční prostředky zatím může použít u jiných obchodů a obchodní úvěr zaplatit až v době splatnosti<sup>50</sup>.

## **III. Rizikový kapitál**

Rizikový kapitál (venture capital) je zdroj peněžních prostředků, kdy ho investor vloží do firmy a navýší tím základní kapitál. I když je projekt rizikový, očekává se větší výnos. Po několika letech finančního zdraví podniku je investice vrácena a investor může poskytovat peněžní prostředky do jiných příležitostí. Investoři se liší podle toho, do jaké fáze rozvoje firmy investují<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA, *Podnikatelský plán*, s. 130.

<sup>49</sup> VEBER, J. a J. SRPOVÁ, *Podnikání malé a střední firmy*, s. 108-109.

<sup>50</sup> MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, *Obchodní podnikání ve 21. století*, s. 139.



#### **IV. Franchising**

Franchising představuje nejužívanější formu vstupu na zahraniční trh, která je nenáročná na kapitálové investice. Zastřešuje ho Česká asociace franchisingu. Tato forma je založena na dlouhodobém smluvním vztahu, kde se prostřednictvím uvádějí na trh výrobky, služby či technologie<sup>51</sup>.

Franchisingový poskytovatel (franchisor) umožňuje a dává právo užívat jeho značku, know-how, ochrannou známku a jiné za úplaty franchisingovému příjemci (franchisantovi), kde předmětem je frančíza (licence opravňující franchisanta k podnikání v souladu s koncepcí franchisora). Tento typ podnikání je rozšířený v oblasti rychlého občerstvení, cestovního ruchu, hotelnictví, restaurátérství, čerpacích stanic nebo maloobchodu<sup>51</sup>.

#### **V. Leasing**

Díky leasingu lze pořídit movitý i nemovitý majetek bez dlouhodobého zadlužení. Podnik nezíská peníze, ale zařízení bez nutnosti zaplatit celou částku. Figurují zde 3 subjekty, dodavatel, leasingová společnost a nájemce. Dodavatel s leasingovou společností uzavírají kupní smlouvu a leasingová společnost s nájemcem uzavírají leasingovou smlouvu. Leasingová společnost řeší hlavně budoucnost pronajímaného předmětu. Zda ho nájemce vrátí, koupí si ho nebo uzavře nový kontrakt za nových podmínek<sup>52</sup>.

V praxi se používají 3 druhy leasingu. Operativní, finanční a prodej a zpětný leasing<sup>52</sup>.

#### **VI. Obligace**

Jsou definovány zákonem č. 530/1990 Sb. o dluhopisech. Majitel cenného papíru má právo na vyplacení dlužné částky ve jmenovité hodnotě po emitentovi a na vyplacení výnosu z něj k určitému datu. K emisi podnikových dluhopisů je ale u právnické osoby potřeba povolení od ministerstva financí a České národní banky, musí fungovat minimálně dva roky, mít schválené a auditované účetní

---

<sup>51</sup> MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*, s. 494-495.

<sup>52</sup> VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 110-111.

závěrky dvě po sobě jdoucí. Fyzická osoba, která je bankou, podniká na základě bankovní licence (s místem podnikání na území EU)<sup>53</sup>.

Nejčastějším dluhopisem je typ s fixní úrokovou sazbou, s pravidelnými splátkami úroků a splátkou jistiny na konci období<sup>53</sup>.

## **VII. Jiné**

Existuje však možnost uzavřít s majitelem předmětu koupě specifickou smlouvu, kde budou jasně uvedené podmínky, kdy a jakým způsobem kupující předmět zaplatí. Pokud obě strany souhlasí, jde si sjednat ve smlouvě téměř cokoliv. Pro získání vlastnictví nemovitosti pro jídelnu je možné sepsat speciální kupní smlouvu, kde financování bude zajištěno formou předem dohodnutých splátek placených přímo prodávajícímu (majiteli nemovitosti). Pokud bude prodávající souhlasit, nebude muset kupující platit úroky, jako v případě financování úvěrem od banky<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*, s. 63-64.

<sup>54</sup> Vlastní zpracování.

### **3 Analýza současného stavu**

V této části bakalářské práce bude zanalyzována současná situace trhu v oblasti stravování. Analýza pomůže ke správnému chápání podnikatelského prostředí a možnosti předvídat, kam se trh může posunout, jak se bude chovat konkurence, jaké podmínky pro podnikání poskytuje stát a jaké jsou tedy naše předpoklady k úspěchu nebo jakou oblast si do budoucna pohlídat.

Analýza je rozdělena do pěti částí:

- analýza makroprostředí,
- analýza trhu,
- analýza mikroprostředí,
- SWOT analýza,
- Ishikawův diagram.

#### **3.1 Analýza makroprostředí**

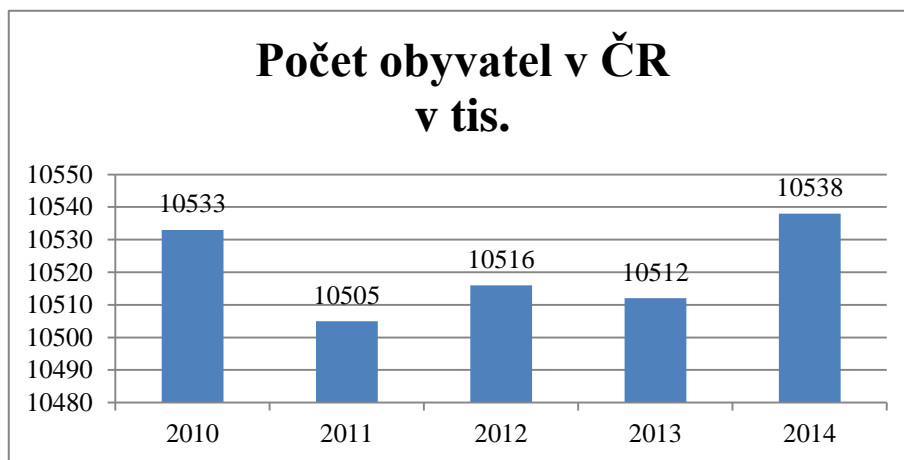
Analýza makroprostředí je pro podnik velmi důležitá, jelikož jednotlivé faktory působí na podnik, ale nelze je nijak ovlivnit. Díky analýze se jediné můžeme přizpůsobit a zamezit tak nežádoucím dopadům, které mohou způsobit.

Pro provedení analýzy využijeme SLEPT analýzu, která zkoumá sociální, legislativní, ekonomické, politické a technické faktory.

##### **3.1.1 Sociální faktory**

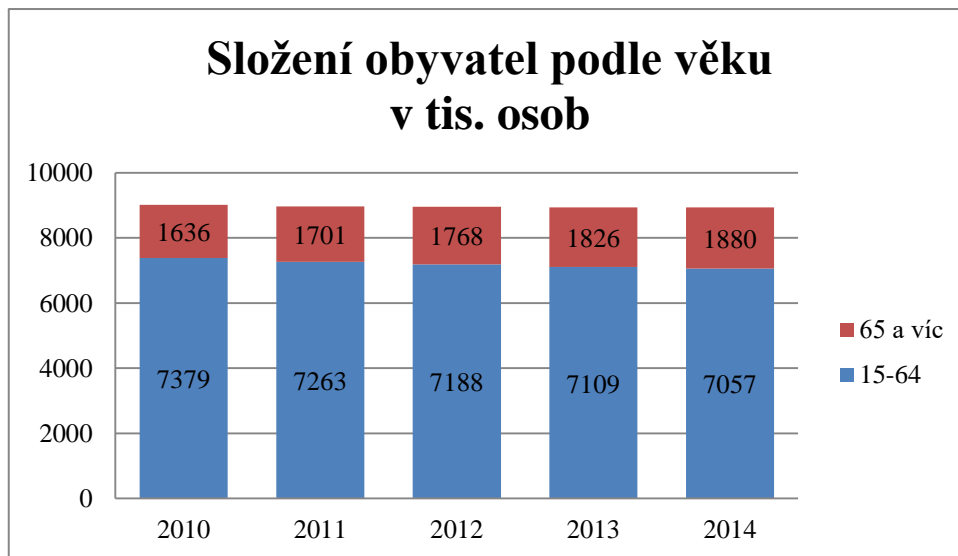
Za hlavní sociální faktor v makroprostředí považují demografii. Je velice důležité znát počty obyvatel v dané oblasti podnikání, jelikož se jedná o potenciální zákazníky. Nás bude zajímat hlavně rozdělení obyvatel podle věku, a přibližná data týkající se informace, kolik obyvatel se zdržuje v domácnosti (maminky na mateřské dovolené, drobní podnikatelé, důchodci). Příležitost může také tvořit odborné učiliště v sousedním městě, které nabízí studium oboru kuchař. Nabízí se možnost spolupráce se studenty, kteří by rádi využili jídelnu pro svou odbornou praxi. Dlouhodobá spolupráce může zajistit snížení nákladů na vlastní zaměstnance.

První graf značí vývoj populace v České republice. Za poslední rok Český statistický úřad zaznamenal veliký nárůst až o 26 000 obyvatel. Ovlivnit to může kombinace vyšší porodnosti, menšího počtu úmrtí, dožívání se vyššího věku, migrace i imigrace.



Graf 1: Počet obyvatel v ČR.<sup>55</sup>

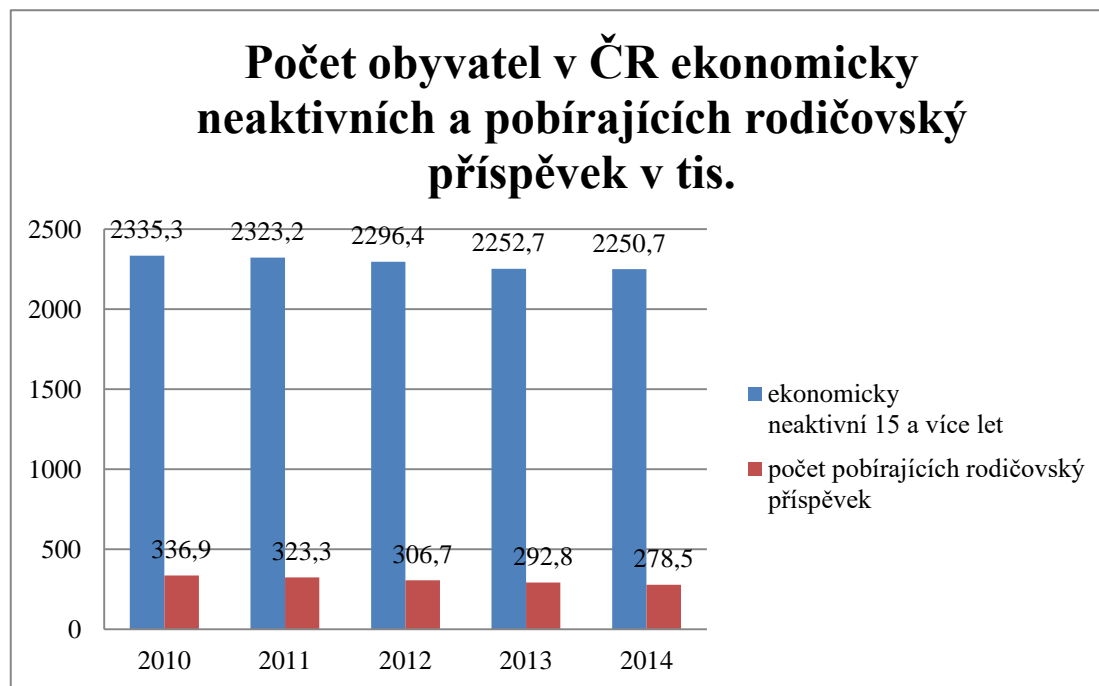
Dále se na počet obyvatel a zároveň počet potenciálních zákazníků lze dívat podle dosaženého věku, kde dochází k neustálému nárůstu obyvatel nad 65 let. Naopak počet obyvatel ve věku 15 až 64 let překvapivě klesá.



Graf 2: Složení obyvatel podle věku.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Český statistický úřad. *Česká republika od roku 1989 v číslech.*

Další zajímavé skupiny obyvatel tvoří ekonomicky neaktivní obyvatelé a počet obyvatel pobírajících rodičovský příspěvek, jelikož jde o obyvatele zdržující se zpravidla v domácnosti a nestavují se tak u žádného zaměstnavatele. Ekonomicky neaktivní nad 15 let jsou obyvatelé, kteří spadají do dobrovolné nezaměstnanosti a do důchodového věku<sup>56</sup>.



Graf 3: Počet obyvatel v ČR ekonomicky neaktivních a pobírajících rodičovský příspěvek.<sup>57</sup>

### 3.1.2 Legislativní faktory

Podnikatelský subjekt vykonávající podnikatelskou činnost na území České republiky musí dodržovat legislativu. Nejhlavnějšími zákony jsou:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,

<sup>56</sup> Elzeaz. *Ekonomicky neaktivní obyvatelstvo*

<sup>57</sup> Český statistický úřad. *Trh práce v ČR - časové řady - 1993 - 2014: 102R (K) Věk populace dle ekonomického postavení.*

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

V oblasti podnikání ve stravování se podnikatelé musejí řídit vyhláškou č. 137/2004 Sb., kdy vstoupila v platnost novela č. 602/2006 Sb. Obsahuje podmínky, při jaké teplotě se má pokrm dopravit ke spotřebiteli, zásady osobní a provozní hygieny, zákaz kouření v prostorách skladů potravin a kde se myje nádobí a další<sup>58</sup>.

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony, kdy od 1. 12. 2015 vyšel předpis o změnách č. 267/2015 Sb.

Zákon č. 139/2014 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů mění dřívější zákon č. 110/1997 Sb. Tento zákon zpracovává předpisy Evropské unie a najdeme v něm povinnosti provozovatelů potravinářských podniků<sup>59</sup>.

Předpis č. 128/2009 Sb., o přizpůsobení veterinárních a hygienických požadavků pro některé potravinářské podniky, v nichž se zachází se živočišnými produkty.

Vyhláška č. 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody, ve znění pozdějších předpisů.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, o hygieně potravin.

Nařízení evropského parlamentu a rady (EU) č. 1169/2011, o poskytování informací o potravinách spotřebitelům, ze dne 25. října 2011. Uvádí pravidla o balení produktů, složení potravin a v příloze je seznam alergenů, které stravovací zařízení musí uvádět na viditelném místě svým zákazníkům<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> Varení.cz: Objevte něco nového. *Novela vyhlášky 137/2004 Sb. - vyhláška 602/2006.*

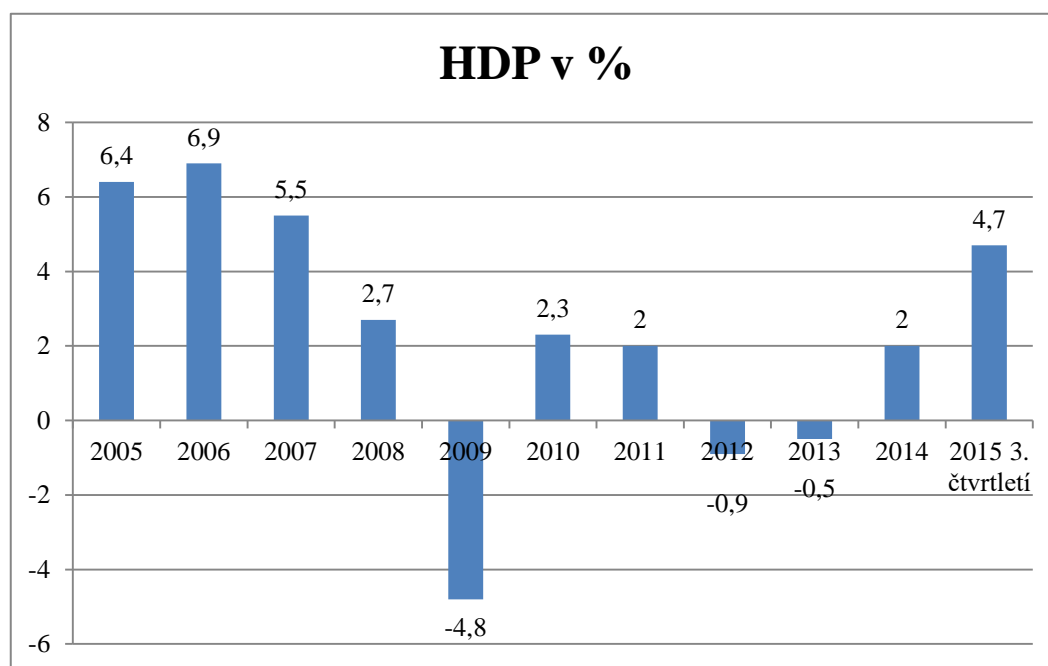
<sup>59</sup> Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>60</sup> Apic. *Publikace: Příručka pro provozovatele potravinářských podniků.*

### 3.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory velmi silně ovlivňují průběh celého podnikání, ale i stát či domácnosti. Uvedeme si proto základní makroekonomické ukazatele. Prvním z nich je vývoj hrubého domácího produktu (HDP). Podle grafu můžeme soudit, že HDP v České republice má zatím rostoucí tendenci. A ve srovnání se sousedními státy jsme průměrní. Podle grafu, který vytvořil eurostat a porovnal HDP na obyvatele v PPS, Německo za rok 2014 dosahuje hodnoty 124, Rakousko má hodnotu 130, Česká Republika 85, Slovenská republika 77 a Polsko 68<sup>61</sup>.

Co může HDP v České republice, ale i v celé Evropské unii ovlivnit, je migrace. Zprávy MMF z 20. 1. 2016 uvádí, že by naopak další výdaje mohly způsobit mírný růst HDP díky zvýšení veřejných výdajů na podporu potřeb migrantů v oblasti bydlení, stravování, zdraví a vzdělání<sup>62</sup>.



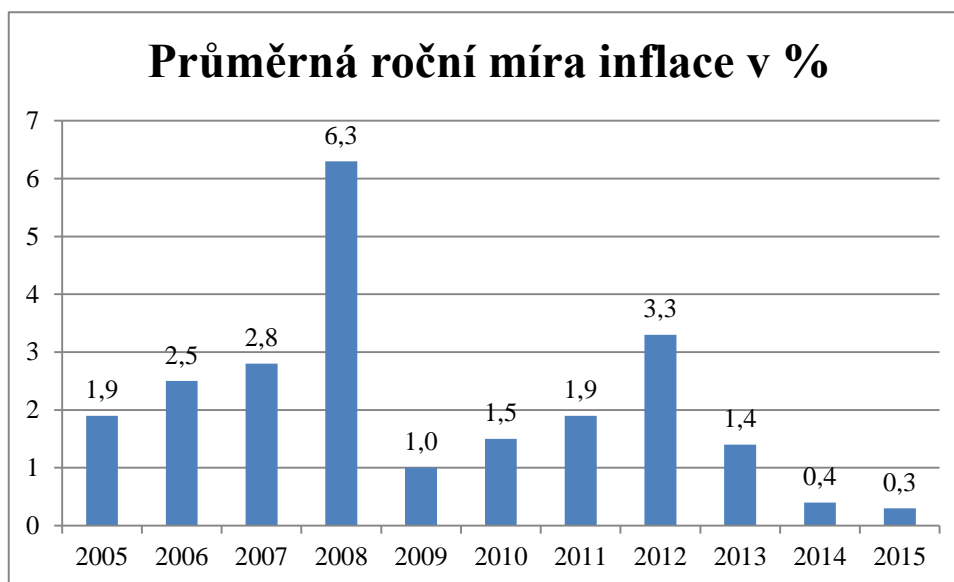
Graf 4: Hrubý domácí produkt v České republice.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> Eurostat. *GDP per capita in PPS*.

<sup>62</sup> Finance.cz. *Studie MMF: Migranti by mohli zvýšit hospodářský růst EU*.

<sup>63</sup> Český statistický úřad. *Hlavní makroekonomické ukazatele*.

Důležitým ukazatelem, o který se stará Centrální banka a ovlivňuje ho, je inflace. Od roku 2012 se míra inflace výrazně snižuje. V roce 2015 bylo příčinou snížení cen ropy a potravin. Podle ČNB by ale další snižování cen nemělo být pravděpodobné. Česká národní banka provádí intervence, a proto nemůžeme další vývoj míry inflace předvídat<sup>64</sup>.



Graf 5: Průměrná roční míra inflace v České republice.<sup>65</sup>

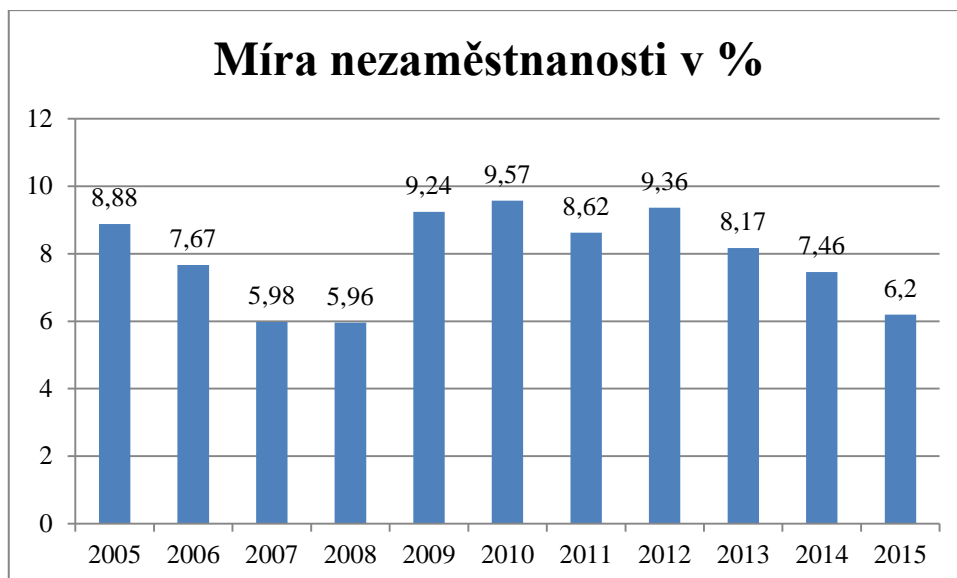
Kvůli ekonomické krizi lze z grafu vyčíst, jako hodně ovlivnila nezaměstnanost v České republice, kdy na rok 2009 stoupla o necelé 4 %. Od roku 2012 má klesající tendenci, která může být ovlivněna migranty. Pokud by se dokázali rychle integrovat v dané zemi (získali zaměstnání), tím by to příznivě působilo na českou ekonomiku. MMF ale zjistil, že při předchozím zkoumání migrací, se migranti integrují pomalu, což brzdí výhody z toho plynoucí – placení daní z příjmu a příspěvky na sociální zabezpečení<sup>66</sup>.

<sup>64</sup> Česká národní banka. *Záznam z jednání bankovní rady ČNB dne 16. prosince 2015.*

<sup>65</sup> Český statistický úřad. *Hlavní makroekonomické ukazatele.*

<sup>66</sup> Finance.cz. *Studie MMF: Migranti by mohli zvýšit hospodářský růst EU.*





Graf 6: Míra nezaměstnanosti v České republice.<sup>67</sup>

### Magický čtyřúhelník

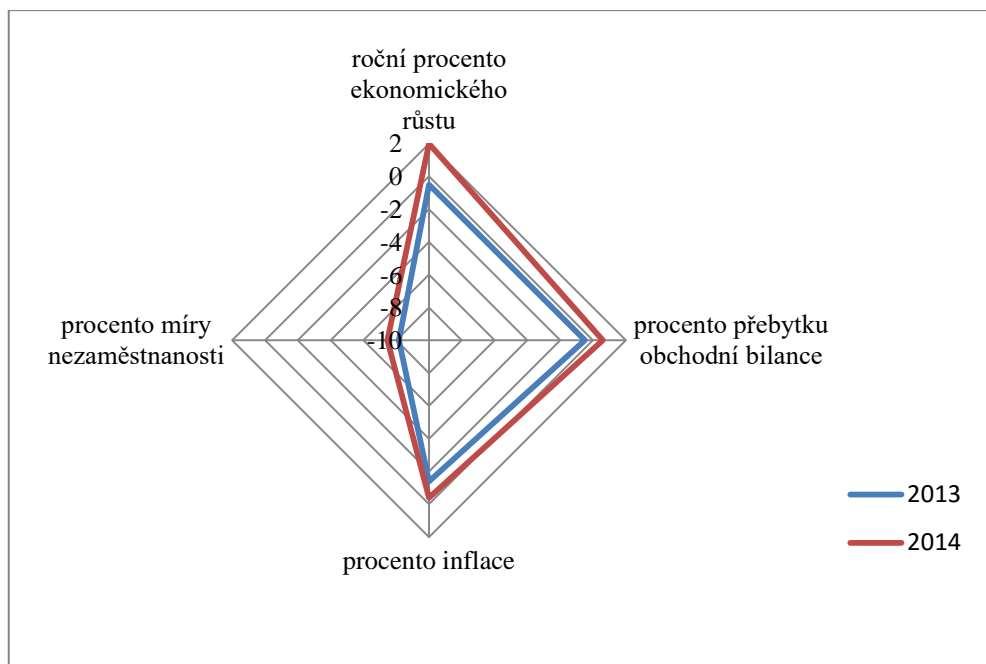
Na první pohled je na magickém čtyřúhelníku vidět, že v roce 2014 se dařilo ve všech čtyřech směrech. Nejvyšší nárůst lze spatřit v ročním procentu ekonomického růstu, kdy v roce 2013 byla naměřena hodnota -0,5 %, v roce 2014 se ekonomický růst vyšplhal až na 2 %.

Procento přebytku obchodní bilance se od roku 1997 poprvé nachází nad nulovým procentním bodem.

Procento inflace je podle Českého statistického úřadu nejnižší od roku 2003, v roce 2015 ale dál klesne na hodnotu 0,3 %. Způsobilo to snížení cen potravin a pohonných hmot.

I míra nezaměstnanosti je příznivější, v horním grafu představuje rok 2015 jen 6,2 %. Uvidí se, jak zapůsobí na nezaměstnanost zvýšení minimální mzdy na 9900,- Kč, jelikož někteří zaměstnavatelé by nemuseli být schopni všem svým zaměstnancům zvyšovat mzdy.

<sup>67</sup> Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Statistická ročenka trhu práce v ČR*.



Graf 7: Magický čtyřúhelník.<sup>68</sup>

### 3.1.4 Politické faktory

Politické faktory jsou do jisté míry ovlivnitelné domácnostmi. Pokud probíhají volby, je jen na obyvatelích, koho zvolí a jaký z toho budou mít do budoucna užitek. Jinak budou přemýšlet podnikatelé, kteří by upřednostňovali lepší podmínky pro své podnikání, jinak státní zaměstnanci, nebo rodiny s dětmi. Každá politická strana se snaží své zájmy prosadit prostřednictvím zákonů. Proto je tak důležité se účastnit voleb a přemýšlet, co to přinese do budoucna. Ve volbách roku 2013 vyhrála Česká strana sociálně demokratická, která měla ve svém programu růst hospodářství, poskytnutí nových pracovních pozic, zvýšení minimální mzdy, pořádek při výběru daní nebo zpřísnění regulace cen vody a energií. Strana se hodně zabývá mladými rodinami s dětmi, důchodci, slibuje také kvalitnější školství<sup>69</sup>.

Už v roce 2015 se jednalo o zavedení elektronické evidence tržeb za prodej zboží a služeb, což by ve velké míře zamezilo daňovým únikům hlavně u malých podnikatelů. Poctiví podnikatelé se tak nebudou muset bát konkurentů. Naopak ti nepoctiví mohou pocítit velikou finanční zátěž a možná budou muset ukončit svoji

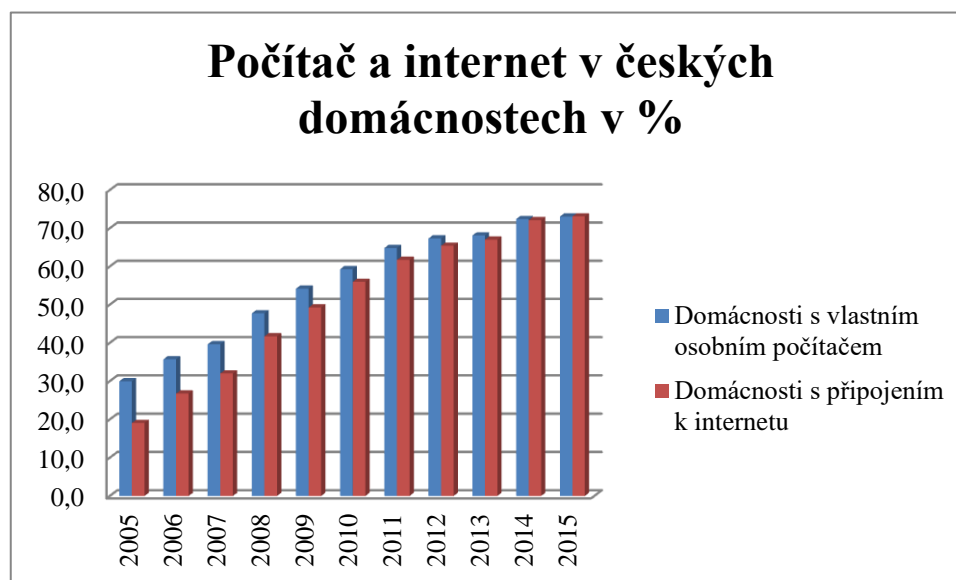
<sup>68</sup> Český statistický úřad. *Hlavní makroekonomické ukazatele*.

<sup>69</sup> Aktuálně.cz. *ČSSD - volby do Poslanecké sněmovny 2013*.

podnikatelskou činnost. Pro stát to bude pravděpodobně znamenat vyšší přísun peněz do státního rozpočtu a v budoucnu se tak nebudou muset zvyšovat daně, naopak by mělo dojít k jejich snížení<sup>70</sup>.

### 3.1.5 Technické faktory

Jak už bylo v teoretické části řečeno k technickým faktorům, kvůli elektronické evidenci tržeb může podnik mít výdaje na koupi techniky k tomu potřebné. Jelikož většina lidí vlastní chytré telefony a na spoustě veřejných míst je zdarma přístup k wifi připojení, mělo by se v podnikání k těmto trendům přistupovat. Pro zákazníky je například objednávání obědů pohodlnější vybrat a objednat přes internet, než telefonicky. Potřeba je ale zinovovat internetové stránky a zřídit si objednávací systém třeba i s možností placení online kartou.



Graf 8: Přehled používání počítačů a internetu v českých domácnostech.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Finanční správa. *E-tržby (EET)*.

<sup>71</sup> Český statistický úřad.

### 3.1.6 Zhodnocení SLEPT analýzy

Následující tabulka shrnuje nejdůležitější body z výše rozebrané SLEPT analýzy.

Tab. 1: Zhodnocení SLEPT analýzy.<sup>72</sup>

Faktory	Příležitosti	Hrozby	Neutrální
<b>Sociální</b>	rostoucí počet obyvatel	snižující se počet obyvatel na rodičovské dovolené	Stagnující počet obyvatel ve věku 15-64 let
	možnost spolupráce s absolventy kuchaři z učiliště		
<b>Legislativní</b>	úpravy sazeb DPH	hygiena	povinnost zveřejnit seznam alergenů
		změny	
<b>Ekonomické</b>	růst HDP	zvyšování minimální mzdy	migrace
	nízká inflace		
<b>Politické</b>	-	elektronická evidence tržeb	-
<b>Technické</b>	objednávání přes internet	růst nákladů na inovace	další možnosti objednání pro lidi nemající internet
	placení přes internet		

## 3.2 Analýza trhu

Trh v oblasti stravování se neustále vyvíjí, ale jediné co zůstává, je základní potřeba každého člověka – stravovat se. Každá domácnost s rozlišnou životní úrovní se musí nějakým způsobem stravovat a vždy na to vynaloží své náklady. Pro účely podnikatelského plánu se naskytla skvělá příležitost odkupu nemovitosti - zařízení jídelny, která splňuje všechny hygienické předpisy. Nachází se na dobře přístupném místě v centru města, kde se sdružuje většina podniků a tak jsou potenciální zákazníci schopni využít jídelnu v době povinné přestávky. Případně pomohou využít dovážky přímo do podniku či domů.

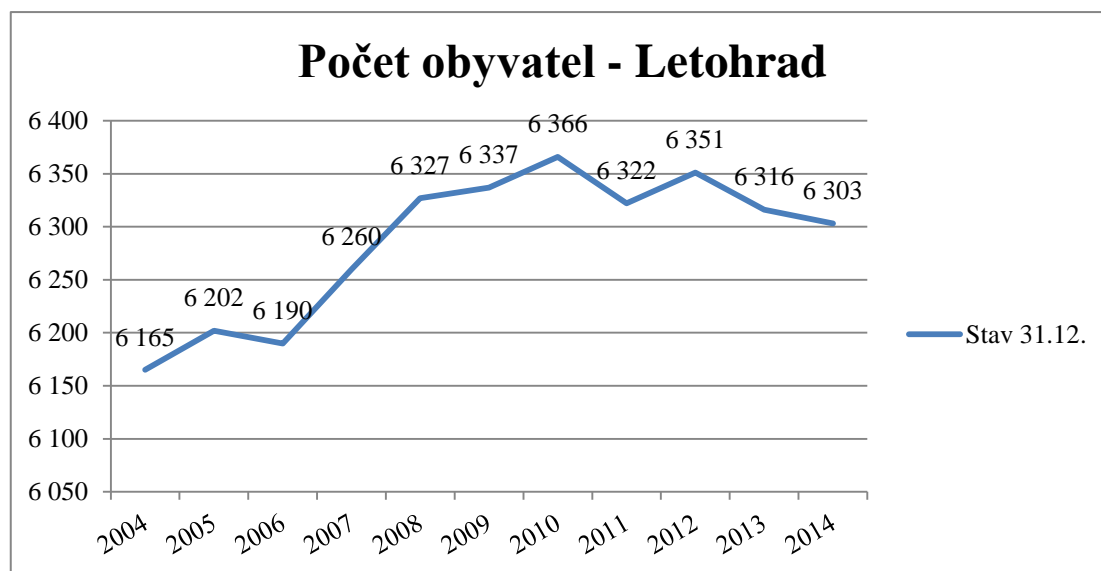
---

<sup>72</sup> Vlastní zpracování.

Ve městě Letohrad je celkem pět stravovacích zařízení a v sousedním městě Žamberk (12 km) jeden hlavní konkurent, který dováží obědy přímo na místo určení. Přímou v našem městě spatřuji mezeru na trhu, jelikož se žádný z konkurentů nezabývá nabízením obědů s přímou konzumací v jídelně a zároveň dovážení na místo určení. Přináší to tak velikou příležitost a zároveň vidím potenciál pro založení.

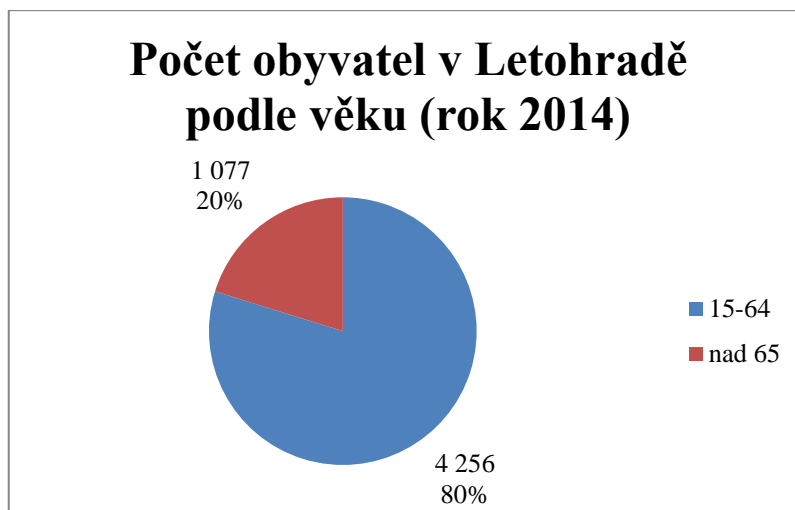
Segmentaci trhu je možné rozdělit podle faktorů. Do geografického hlediska konkrétně patří tedy obyvatelé města Letohrad a nejbližšího okolí. Sociálně-demografické hledisko tvoří všechny věkové skupiny, ale větší důraz bude kladen na dospělé a lidé v důchodovém věku (kteří nejsou schopni si sami obstarat stravu). Stejně tak je jídelna dostupná všem kategoriím životní úrovně, vzdělání či profese. Podle psychologického hlediska je jídelna určena pro segmenty zákazníků, které kladou důraz na plnohodnotnou a zdravou stravu a zároveň nepotřebují obědovat v restauračním zařízení s obsluhou.

Dále uvádím graf, který graficky znázorňuje vývoj počtu obyvatel od roku 2004 až do roku 2014. V posledních sedmi letech se počet obyvatel pohybuje kolem čísla 6 300. Z toho potenciální zákazníci tvoří skupinu od patnácti let a výš. Graf číslo 10 rozděluje obyvatelstvo na dvě skupiny. Na lidi od 15 do 64 let a na 65 let a víc. Dohromady to nabízí 5333 potenciálních zákazníků.



Graf 9: Přehled počtu obyvatel v Letohradě.<sup>73</sup>

<sup>73</sup> Český statistický úřad.



Graf 10: Přehled počtu obyvatel podle věku.<sup>74</sup>

Konkrétně můžeme trh vymezit na město Letohrad a sousední vesnice (Lukavice, Dolní Dobrouč, Verměřovice, Mistrovice a Nekoř). Kde se nachází potenciální zákazníci, které můžeme rozdělit na pracující v podnicích, živnostníky pracující v domácnosti, matky na mateřské dovolené a důchodce.

Co se týká analýzy tržní konkurence, v další kapitole je rozebrána pomocí Porterovy analýzy.

### Trendy

V posledních dvou rocích se začíná rozmáhat trend zdravé stravy, někdy označovaný jako „čisté stravování“. Základem je konzumace velkého množství zeleniny, ovoce, zájem je o celozrnné pečivo, ale méně masa a omezení již zpracovaných potravin<sup>75</sup>.

Dalším trendem, který se zatím vyskytuje spíše v zahraničí, je možnost koupení tzv. „odpadkových ryb“. Jedná se o méně známé ryby, které nejsou na trhu běžně nabízeny a které například uvíznou v rybářských sítích a často bývají vhozeny zpět do moře nebo jsou označeny jako odpad. Lidé mají ale možnost jejich koupě za velmi nízké ceny, což podporuje i jejich konzumaci a tím i přísun důležitých omega 3 mastných nenasycených kyselin<sup>74</sup>. Něco podobného se děje i se zeleninou. Co mají dělat zemědělci s ovocem a zeleninou, které nesplňují požadavky odběratelů

<sup>74</sup> Český statistický úřad.

<sup>75</sup> Dieta Vitalia.cz. 7 světových top trendů pro zdravé stravování v roce 2015.

(velkoobchodů)? Produkty jsou stejně zdravé, jen jsou například menší nebo jiného tvaru než požadovaného a do prodeje se nemají možnost dostat. Díky paběrkování se ovoce a zelenina dostanou do potravinových bank, kde jsou přerozdělovány potřebným lidem<sup>76</sup>.

Přímo pro rok 2016 se rozšiřuje trend konzumace klíčků. Jde o jednoduchý proces, kdy se po dobu tří dnů proplachují například fazole Mungo, až dojde k naklíčení. Jedná se o veliký přísun vitamínů a minerálů. Další populární potravinou jsou kedlubna pro svůj nízký obsah kalorií a dostatek vitamínů, fermentované potraviny (kysané zelí), globowls (miska s potravinami všemožných světových kuchyní a chutí), semínka a potraviny s probiotiky<sup>77</sup>.

Důležitou skutečností jsou domácnosti používající počítače, chytré telefony, ale hlavně připojení k internetu. Všichni tyto potenciální zákazníci by pravděpodobně využívali služby objednání si obědu přes internet. Přehled domácností s připojením k internetu je zpracován ve SLEPT analýze v technických faktorech.

### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo prováděno za účelem zjištění, jestli by o samotný produkt byl zájem a zda by se tedy uchytil na trhu. Také jsem se z dotazníku dozvěděla potřebné informace týkající se požadavků na stravu, ceny či doplňkových služeb. Vzor dotazníku jsem uvedla v příloze č. 2 a jednotlivé výsledky jsou obsaženy v příloze č. 3.

Dotazníky byly rozprostřeny mezi obyvatele města Letohrad a vyplňovány v papírové formě a prostřednictvím internetu pomocí formuláře od společnosti Google. Konkrétními místy byl dům s pečovatelskou službou, pacienti ošetřovaní Charitou Ústí nad Orlicí (a jejich rodiny) a zákazníci Jidelny u Marků. Z informačních technologií jsem využila facebookovou stránku města Letohrad, kterou spravuje letohradský pan starosta. Celkem jsem získala 246 odpovědí. Jelikož ale město Letohrad má celkem 5 333 obyvatel nad 15 let, relevantnost odpovědí je velmi malá.

Výsledky dotazníků jsou zpracovány v programu Microsoft Office Excel formou procentuálního vyjádření v grafu.

---

<sup>76</sup> Zachraň jídlo. *Paběrkování*.

<sup>77</sup> TNCZ. *Trendy ve stravování: Těchto 17 potravin bude letos hitem!*

Nejvýznamnější výsledek tvoří otázka číslo 1, která dokazuje, že o samotné odebrání obědů by mělo zájem 73 % oslovených lidí, kteří jsou převážně složeni z pracujících od 31 do 55 let věku. Jediné omezení ve stravě představuje diabetická, vegetariánská, bezlepková strava a celkově zájem o zdravou stravu. Diabetickou stravu musí dodržovat dohromady 58 lidí, z čehož 25 se nachází nad 56 let a ostatní jsou pracující. Vegetariánskou a bezlepkovou dietu dodržují hlavně studenti a pracující od 19 do 55 let a ke zdravé stravě se přihlásily maminky na mateřské dovolené a pracující/studující lidé od 19 do 55 let.

### **3.3 Analýza mikroprostředí**

Analýza mikroprostředí bude provedena díky Porterově analýze, která odhalí a zanalyzuje konkurenci v dané oblasti.

#### **3.3.1 Konkurenční rivalita**

Měli bychom dopodrobna znát konkurenci v našem okolí, tedy v okolí města Letohrad. Jaké nabízejí služby, za jakou cenu, v jakém prostředí se nacházejí a zamyslet se, co se dá dělat proto, abychom byli lepší.

Přímo ve městě Letohradě neexistuje čistě samotná jídelna, kam by se lidé mohli chodit stravovat v době obědů za příznivé ceny. Pokud zaměstnavatel neprovozuje vlastní stravovací oddělení, musí se zaměstnanci stravovat sami a docházet buď do Jídelny u Marků, nebo navštěvovat restaurace.

Konkurence byla analyzována podle počtu míst k sezení, podle počtu nabízených jídel k obědovému menu, podle ceny, přístupu personálu, prostředí, zda se jedná o kuřácké či nekuřácké prostředí a počet parkovacích míst u stravovacího zařízení.



Tab. 2: Zhodnocení konkurence podle vybraných kritérií.<sup>78</sup>

Název zařízení	Kapacita (počet míst)	Cena (polévka a hlavní chod)	Počet jidel	Přístup personálu	Prostředí (čistota)	Kuřácké/nekuřácké	Počet parkovacích míst
<b>Restaurace Nový Dvůr</b>	100	104-118	3	dobrý	výborné	nekuřácké	30
<b>Hotel Na Zámku Letohrad</b>	104	88-112	5	dobrý	výborné	Kuřácké/nekuřácké	60
<b>Restaurace Sauma</b>	45	87-113	6	výborný	výborné	Kuřácké/nekuřácké	4
<b>Nádražní restaurace</b>	40	78 bez polévky	5	dobrý	špatné	Kuřácké/nekuřácké	10
<b>Restaurace u Forchů</b>	40	99-235 bez polévky	20	špatný	špatné	kuřácké	10
<b>Gastro Žamberk</b>	0 (pouze rozvážení obědů)	68-70	4	výborný	-	-	0

<sup>78</sup> Vlastní zpracování dle informací internetových stránek konkurence.

Tabulka se zhodnocením konkurence byla provedena na základě zpracování dat z internetových stránek jednotlivých gastronomických zařízení (Příloha 1). Sloupce s hodnocením přístupu personálu a prostředí je vytvořeno na základě hodnotícího stupně (výborné, dobré, špatné) a je subjektivní. Částečné objektivnosti jsem dosáhla prostřednictvím konzultace s blízkými osobami, kdy se naše názory shodovaly.

I když se v čas oběda nesmí v restauracích kouřit, považuji tento faktor za důležitý, jelikož kouř může být stále cítit.

Ze zhodnocení vyplývá, že největším konkurentem se stává restaurace Na Zámku, jelikož má nejprívětivější ceny, velký počet míst k sezení a k parkování a široký výběr jídel. Na druhém místě se nachází restaurace Sauna a Nový Dvůr, kdy Nový Dvůr má více míst k sezení, ale dražší obědy a Sauna je bohužel na konci města Letohrad, ale obědové menu vyjde levněji a máme větší výběr za příjemnější cenu.

### **3.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Bariéru vstupu nových konkurentů tvoří počáteční kapitál, který je potřeba hlavně na vhodnou nemovitost, kuchyňské vybavení, které splňuje hygienické předpisy a kvalitní zaměstnance. Lze tedy říci, že největší bariérou jsou počáteční náklady na kapitál lišící se podle plánované produkce jídel.

### **3.3.3 Hrozba vzniku substitutů**

Přímý substitut je společnost Gastro Royal, která funguje na stejném principu rozvážení jídel jako Jídelna u Marků. Hrozbu tedy tvoří vysokou. Nepřímé substituty poté tvoří restaurace nabízející denní menu za vyšší ceny než v jídelnách, ale i počet firem, které mají své stravovací zařízení přímo v podniku. Existence těchto substitutů tedy ovlivňuje případné podnikání.

### **3.3.4 Síla kupujících**

Jídelnu u Marků může navštěvovat téměř kdokoli. Velké procento zákazníků by mohli tvořit lidé v důchodovém věku, kteří se nachází v domácnosti a nemají možnost si sami vařit. Mohou využít možnost dovážky až přímo do svého bydliště i s jídlem na víkend. Není proto nutné si obědy vyzvedávat přímo v jídelně. Další skupinou zákazníků by

mohly tvořit maminky na mateřské dovolené, které nemusejí mít tolik času na přípravu jídel při starání se o své děti nebo drobní podnikatelé.

Potenciální zákazníci samozřejmě mohou být i podniky, které nemají vlastní stravovací zařízení a chtějí svým zaměstnancům poskytnout obědy přímo do firmy. Pokud se podnik rozhodne nezajišťovat obědy, sami jednotliví zaměstnanci si hledají konkrétní stravovací zařízení sami a mohou docházet přímo do jídelny, kde je možnost přímé konzumace.

### 3.3.5 Síla dodavatelů

Síla dodavatelů bude velmi malá. Do jídelny je potřeba dovážet potraviny každý den a výjimečně vybavení v podobě kuchyňských spotřebičů či nádobí. Potraviny lze odebírat od místních dodavatelů (Bocus) či z velkoobchodů (například Makro), které dováží i do ostatních místních restaurací a obchodů. Pokud bychom byli nespokojeni se službami našich dodavatelů, nebude problém přejít k jiným.

Tab. 3: Shrnutí Porterovy analýzy.<sup>79</sup>

Konkurenční síly	Vliv
Konkurenční rivalita	+
Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	+
Hrozba vzniku substitutů	-
Síla kupujících	+
Síla dodavatelů	0

## 3.4 SWOT analýza

Ve SWOT analýze jsou rozebrány silné a slabé stránky, které může podnikatel sám ovlivnit. Logicky by silné stránky měly převažovat nad slabými a nejlépe mít snahu slabé stránky zneškodnit. Druhou skupinou jsou příležitosti a hrozby. Ty nemůžeme tolik ovlivnit, jelikož na nás působí z okolí, ale je důležité o nich vědět, abychom eliminovali právě hrozby.

---

<sup>79</sup> Vlastní zpracování.

Tab. 4: Tabulkové vyjádření SWOT analýzy.<sup>80</sup>

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• poloha</li> <li>• vlastní nemovitost</li> <li>• dovážení jídel na místo určení</li> <li>• páteční dovážení jídel na sobotu a neděli</li> <li>• přizpůsobení jídel většině požadavků zákazníků</li> <li>• pestrý jídelníček (i pro diabetiky)</li> <li>• možnost objednání přes internetové stránky, e-mailem, telefonicky, osobně</li> <li>• nízké ceny</li> <li>• možnost parkování</li> <li>• možnost dodání jídel na soukromé akce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počáteční investice</li> <li>• potřeba nemovitosti</li> <li>• malé zkušenosti s vedením stravovacího zařízení</li> <li>• nutnost zajištění stálých zákazníků</li> <li>• vybudování dobrého jména</li> <li>• malé město</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• snížení cen potravin v posledních letech</li> <li>• jednání vlády o snížení sazby DPH na vybrané potraviny</li> <li>• malá konkurence v okolí</li> <li>• využívání sezonních potravin</li> <li>• zvyšování počtu lidí v důchodovém věku</li> <li>• rostoucí počet obyvatel</li> <li>• zájem o produkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení minimální mzdy</li> <li>• zlepšení služeb konkurence</li> <li>• pomalé začátky v podnikání</li> <li>• legislativní změny</li> <li>• hygienické předpisy</li> <li>• nedostatek zákazníků</li> <li>• malý zájem o odebírání obědů přes víkend</li> </ul>

<sup>80</sup> Vlastní zpracování.

## **Silné stránky (Strenght)**

Díky poloze mají všichni zákazníci skvělý přístup do jídelny. Nachází se v klidné části města, ale zároveň blízko centra a všech hlavních podniků. Velkou výhodou je vlastní nemovitost, se kterou můžeme v budoucnu nakládat a upravovat/přestavovat bez svolení majitele.

Pokud si zákazník přeje, budeme schopni oběd přivézt na místo určení. Po Letohradě zdarma a vzdálenější místa po domluvě. Hlavní výhodou bude „páteční zásilka“ s obědy na pátek, sobotu a neděli (pokud si zákazník objedná).

Jelikož nás velmi zajímá spokojenost zákazníků, budeme jim cca každého půl roku rozdávat dotazníky kvůli zjištění jejich potřeb. Podle toho můžeme i upravovat jídelníček například o zahraniční kuchyně nebo kvůli zdravotním stavům většiny zákazníků (např. diabetická strava).

Hlavní změnou oproti stávajícímu stavu bude možnost objednání přes internet, kde zákazníci najdou jasně stanovené podmínky, do kolika hodin nejpozději lze objednávat, nebo objednávku rušit a podmínky pro zaplacení. Další způsob umožňuje výběr jídel telefonicky nebo formou papírového formuláře s osobním předáním řidiči, který rozváží obědy.

Zákazníky by mohly oslovit nízké ceny, které jsou nesrovnatelné s cenami v restauracích. A pokud se zákazník rozhodne jezdit svým osobním vozem, kolem jídelny s jistotou zaparkuje.

Ve vedlejší město Žamberku dochází studenti do Střední školy obchodu, služeb a řemesel, kde jeden z oborů je kuchař/číšník. Je možno se školou navázat spoluprací a celoročně najímat studenty na praxi, což může velmi snížit náklady na zaměstnance a zároveň si „vychovat“ své potenciální zaměstnance.

Poslední silnou stránku tvoří nabídka vaření vybraných jídel na soukromé akce (svatby, oslavy, workshopy atd.). Díky plně vybavené kuchyni jsou kuchařky schopny uvařit velké množství jídel potřebných na tyto akce.

### **Slabé stránky (Weaknesses)**

Neměli bychom zapomínat na potřebné peněžní prostředky v období na začátku podnikání, kdy zatím netvoříme zisky, ale jsme nuceni platit fixní náklady (zaměstnanci, elektrická energie, splátky úvěru).

Další slabou stránkou jsou malé zkušenosti s vedením stravovacího zařízení. Neměl by to být ale zásadní problém, jelikož původní pan majitel slíbil pomoc v začátcích. V současné době stálí zákazníci existují, ale je jich velmi malé množství (proto se majitel rozhodl objekt prodat a zrušit podnikatelskou činnost). Proto bude ze začátku nutné mít trpělivost a klást důraz na marketing a kvalitu služeb.

A jelikož se původnímu majiteli nedařilo sehnat zákazníky, nebo zákazníci přímo odcházeli a přestávali využívat služeb jídelny, ztrácelo se tak dobré jméno, které musíme obnovit.

### **Příležitosti (Opportunities)**

V grafech o české ekonomice je zmíněno, proč se dnešní ekonomice daří a jsou zmíněny snížené ceny potravin, čehož jako podnik s jídelnou určitě využijeme v náš prospěch. Vláda stále jedná i o dalším snižování DPH na základní potraviny. Pokud by se tak stalo, mohlo by se snížení DPH promítnout do konečných cen obědů. Velikou příležitostí pro nás znamená hlavně malá konkurence ve městě Letohrad. Polední menu v restauracích jsou dražší než v jídelně a nenabízí doručení domů.

Velmi ekonomicky přínosné je zvažování připravovat obědy ze sezonních potravin. Dá se ušetřit spoustu finančních prostředků a celková cena obědu vyjde opět levněji nebo si budeme moci dovolit dát větší přírážku.

Zvyšování počtu lidí v důchodovém věku nám dává příležitost zahrnout tuto skupinu do potenciálních zákazníků, protože si často tito lidé sami nechtějí nebo nemůžou uvařit a nejbližší rodina nemá dostatek času na každodenní zajišťování stravy.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že o produkt by mělo zájem 73 % oslovených lidí, což přináší velkou příležitost a potvrzuje fakt, že na trhu takového zařízení chybí.

## Hrozby (Threats)

Téměř každým rokem se zvyšuje minimální mzda, což může velmi ovlivnit fixní náklady podniku. Při nedostatečných tržbách by tak mohlo dojít k propouštění zaměstnanců z důvodu platební neschopnosti podnikatele. Hrozbu vždy tvoří konkurence. Pokud bychom zaznamenali její veliké zlepšení, znamená to pro nás další výdaje, protože je důležité „držet s konkurencí krok“. Všechny vyjmenované hrozby pro podnik znamenají především úbytek peněžních prostředků, čehož bychom se měli vyvarovat, ale bohužel je nemůžeme tolik ovlivnit.

Z dotazníkového šetření vyšlo, že o odebírání obědů přes víkendy by nebyl zájem a tím přicházíme o další případné tržby, se kterými jsme z počátku mohli počítat.

### 3.4.1 Numerické zpracování SWOT

Zde je v tabulkové formě vyjádřeno pět nejvýznamnějších prvků ze SWOT analýzy, kde budou dále v tabulkách vypočítány váhy významnosti ke každému jednotlivému prvku.

Tab. 5: Vyjádření nejvýznamnějších prvků SWOT analýzy.<sup>81</sup>

	Silné stránky		Slabé stránky		Příležitosti		Hrozby
<b>S1</b>	Poloha jídelny	<b>W1</b>	Počáteční investice	<b>O1</b>	Snížení cen potravin	<b>T1</b>	Hygienické předpisy
<b>S2</b>	Dovážení jídel	<b>W2</b>	Potřeba cizího kapitálu	<b>O2</b>	Možné budoucí snížení sazby DPH	<b>T2</b>	Změny v legislativě
<b>S3</b>	Přizpůsobení jídelníčku	<b>W3</b>	Malé město	<b>O3</b>	Malá konkurence v okolí	<b>T3</b>	Zvyšování minimální mzdy
<b>S4</b>	Objednání přes internet	<b>W4</b>	Málo zkušeností s podnikáním	<b>O4</b>	Využití praktikantů	<b>T4</b>	Elektronická evidence tržeb
<b>S5</b>	Obědy i na víkend	<b>W5</b>	Absence stálých zákazníků	<b>O5</b>	Narůstající počet obyvatel	<b>T5</b>	Pomalé začátky v podnikání

<sup>81</sup> Vlastní zpracování.

Pro jednotlivé znaky budou určovány váhy důležitosti s tímto třístupňovým hodnocením:

1 – znak je důležitější, než porovnávaný,

0,5 – váha znaků je stejná,

0 – znak je méně důležitý, než porovnávaný.

Tab. 6: Hodnocení váhy silných stránek.<sup>82</sup>

Znak / porovnávaný znak		S1	S2	S3	S4	S5	Suma	Váhy (%)
S1	Poloha jídelny	x	0,5	0	1	0,5	2	20
S2	Dovážení jídel	0,5	x	0,5	1	0,5	2,5	25
S3	Přizpůsobení jídelníčku	1	0,5	x	1	0,5	3	30
S4	Objednání přes internet	0	0	0	x	0	0	0
S5	Obědy i na víkend	0,5	0,5	0,5	1	x	2,5	25
Suma		-	-	-	-	-	10	100

Tab. 7: Hodnocení váhy slabých stránek.<sup>82</sup>

Znak / porovnávaný znak		W1	W2	W3	W4	W5	Suma	Váhy (%)
W1	Počáteční investice	x	0,5	1	1	0,5	3	30
W2	Potřeba cizího kapitálu	0,5	x	1	1	0,5	3	30
W3	Malé město	0	0	x	1	0,5	1,5	15
W4	Málo zkušeností s podnikáním	0	0	0	x	0	0	0
W5	Absence stálých zákazníků	0,5	0,5	0,5	1	x	2,5	25
Suma		-	-	-	-	-	10	100

<sup>82</sup> Vlastní zpracování.



Dle zpracovaných matic lze vyčíst, že bychom měli využít jídelníčků podle přání zákazníků. Docílíme tak tím, že můžeme průběžně rozdávat dotazníky, nebo mít na internetových stránkách možnost anonymního příspěvku, kde si zákazníci sami řeknou, co jim chybí. Největší slabé stránky představuje počáteční investice a potřeba cizího kapitálu, což je pro začínající podnik stravovacího charakteru logické. Snahou bude co nejdříve dosahovat tržeb, aby docházelo k uspokojování závazků.

Tab. 8: Hodnocení váhy příležitostí.<sup>83</sup>

<b>Znak / porovnávaný znak</b>		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>Suma</b>	<b>Váhy (%)</b>
<b>O1</b>	<b>Snížení cen potravin</b>	x	1	0	0,5	0,5	<b>2</b>	<b>20</b>
<b>O2</b>	<b>Možné budoucí snížení sazby DPH</b>	0	x	0	0	0,5	<b>0,5</b>	<b>5</b>
<b>O3</b>	<b>Malá konkurence</b>	1	1	x	0,5	1	<b>3,5</b>	<b>35</b>
<b>O4</b>	<b>Využití praktikantů</b>	0,5	1	0,5	x	1	<b>3</b>	<b>30</b>
<b>O5</b>	<b>Narůstající počet obyvatel</b>	0,5	0,5	0	0	x	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>Suma</b>		-	-	-	-	-	<b>10</b>	<b>100</b>

<sup>83</sup> Vlastní zpracování.

Tab. 9: Hodnocení váhy hrozeb.<sup>84</sup>

Znak / porovnávaný znak		T1	T2	T3	T4	T5	Suma	Váhy (%)
T1	Hygienické předpisy	x	0,5	0,5	0	0,5	1,5	15
T2	Změny v legislativě	0,5	x	0,5	0	0	1	10
T3	Zvyšování minimální mzdy	0,5	0,5	x	0	0,5	1,5	15
T4	Elektronická evidence tržeb	1	1	1	x	0,5	3,5	35
T5	Pomalé začátky v podnikání	0,5	1	0,5	0,5	x	2,5	25
Suma							10	100

K eliminování všech hrozeb využijeme nejvýznamnější příležitost a tou je malá konkurence. Díky tomu, že v okolí není žádné podobné zařízení, máme velikou šanci na úspěch. A hrozbou pro podnikání je zavedení elektronické evidence tržeb, kdy budeme muset mít připravené technické zařízení (počítač/notebook/tablet, internet a pokladnu), což představuje další náklady s tím spojené a pracovníka na jeho obsluhu.

### 3.4.2 Numerické zpracování SWOT matice v souvislostech

Při hodnocení souvislostí mezi prvky a intenzity vzájemných vztahů, hlavně S-O, S-T, W-O a W-T, jsem se rozhodla zvolit více stupňovou škálu od 0 do 5, přičemž:

- 0 znamená žádný vztah,
- 5 znamená velice úzký a důležitý vztah,
- při pozitivním vztahu je použito kladné znaménko, při negativním záporné.

<sup>84</sup> Vlastní zpracování.

Tab. 10: Bodové ohodnocení vzájemného působení prvků SWOT matice.<sup>85</sup>

	Silné stránky						Slabé stránky						Suma	Váha O, T
	S1	S2	S3	S4	S5	Suma	W1	W2	W3	W4	W5	Suma		
<b>O1</b>	0	2	0	0	0	2	0	0	5	3	1	9	11	25
<b>O2</b>	0	2	0	0	0	2	0	0	2	2	0	4	6	5
<b>O3</b>	5	5	3	2	2	17	2	2	5	3	2	14	31	35
<b>O4</b>	2	2	3	0	3	10	2	2	3	3	0	10	20	30
<b>O5</b>	3	5	5	5	5	23	0	0	2	0	2	4	27	10
<b>T1</b>	0	0	4	0	3	7	-4	-4	0	-5	0	-13	-6	15
<b>T2</b>	-1	-1	-2	0	0	-4	-5	-5	0	-5	0	-15	-19	10
<b>T3</b>	0	-3	0	0	-5	-8	-5	-5	0	-1	-3	-14	-22	15
<b>T4</b>	0	-1	0	0	-1	-2	-4	-4	0	-1	0	-9	-11	35
<b>T5</b>	0	-2	0	0	-2	-4	-4	-4	-2	-5	-1	-16	-20	25
<b>Suma S,W</b>	9	9	13	7	5	<b>43</b>	-18	-18	15	-6	1	-26	<b>17</b>	-
<b>Váha S,W</b>	20	25	30	0	25	-	30	30	15	0	25	-	-	-

Tab. 11. Výsledek vzájemného působení.<sup>85</sup>

	<b>S</b>	<b>W</b>
<b>O</b>	54	41
<b>T</b>	-11	-67

Z matice v souvislostech je patrné, že bychom měli využít příležitostí k rozvíjení silných stránek, hlavně co se týká malé konkurence, využití praktikantů na přizpůsobení jídelníčku a dovážení jídel. Příležitosti nám pomohou eliminovat slabé stránky, kdy se je budeme snažit využít, i když se podnik nachází na menším městě.

### 3.5 Ishikawův diagram

V Ishikawově diagramu jsem si vybrala za hlavní problém nedostatek zákazníků. Příčinami mohou být špatné výrobky/služby způsobené nízkou kvalitou, nekvalitními surovinami nebo vysokými cenami surovin.

Další příčinou jsou dodavatelé. K podnikání je potřeba více druhů dodavatelů a to může zapříčinit růst nákladů na jednotlivé dodavatele, nebo ztrátu času komunikováním

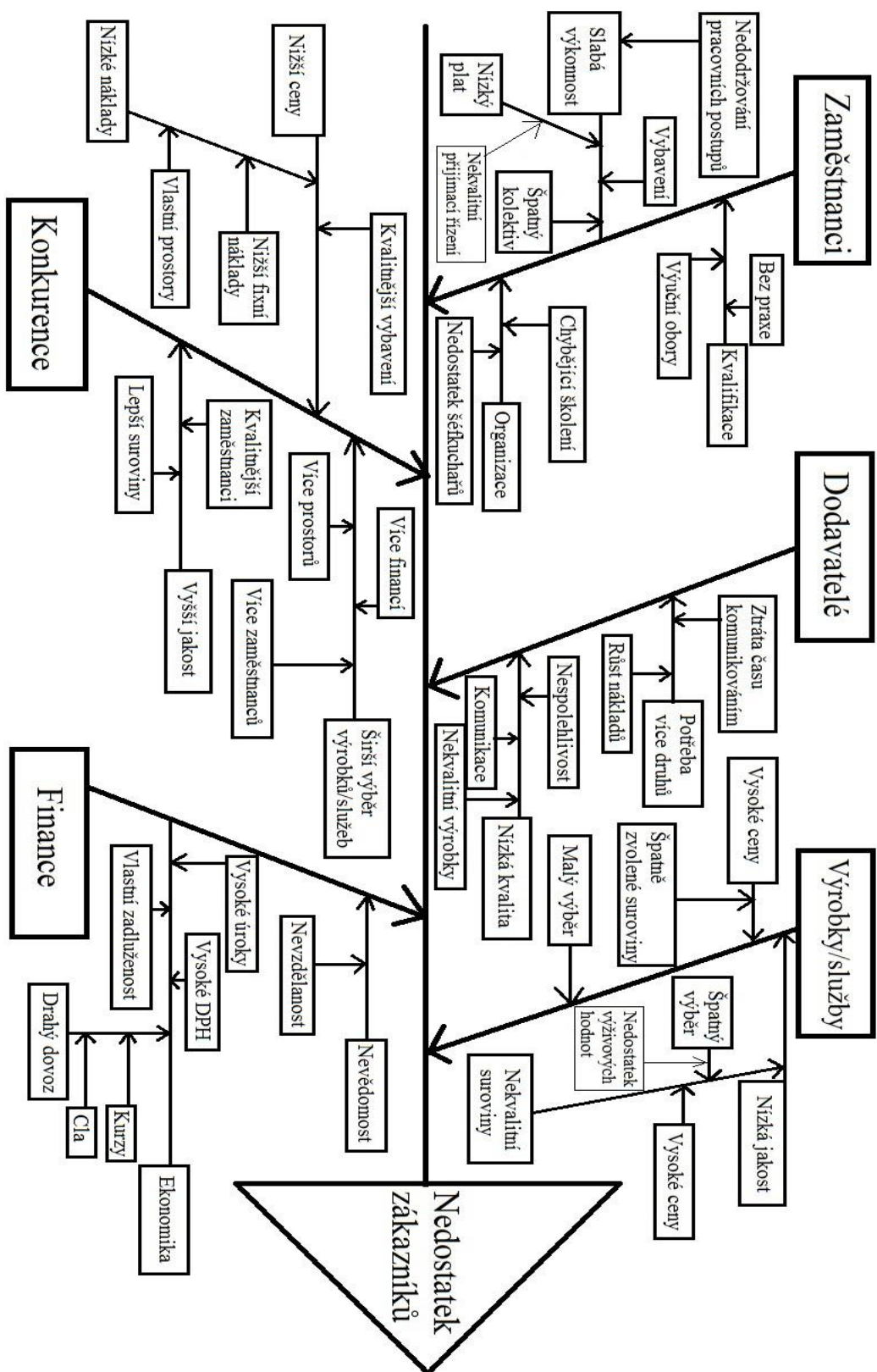
<sup>85</sup> Vlastní zpracování.

s nimi. Také se může stát, že dodavatelé jsou nekvalitní ve smyslu jejich nespolehlivosti, špatné komunikaci z jejich strany nebo jejich nekvalitními výrobky.

Nekvalitní zaměstnanci mohou taktéž způsobit nedostatek zákazníků. Příčinou je nedostatečná kvalifikace, kdy jsou zaměstnáváni pracovníci bez praxe nebo s nedostatečným vzděláním. Důvodem může být i slabá výkonnost způsobená nedodržováním pracovních postupů, špatným vybavením (zastaralé a opotřebované spotřebiče), špatným kolektivem či nízkým platem.

Konkurence na trhu může též způsobit nedostatek zákazníků, jelikož nabízí nižší ceny u svých výrobků a služeb, kdy příčinou jsou nízké náklady (díky vlastním prostorům nebo nižšími fixními náklady) a kvalitnější vybavení. Také konkuruje širším výběrem výrobků a služeb, protože má více zaměstnanců, financí a prostorů a vyšší jakosti.

Poslední finance mohou být velikou příčinou nedostatku zákazníků, jelikož majitel má například málo vědomostí, co se týče financí a je v této oblasti nevzdělaný. Příčinou je také ekonomika s vysokými úroky, vysokým DPH, drahý dovoz a vlastní zadluženost.



Obr. 5: Ishikawův diagram.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Vlastní zpracování.

## 4 Vlastní návrhy

Tato poslední část práce je zaměřena na vlastní návrh podnikatelského plánu se strukturou uvedenou v teoretické části s využitím poznatků z části analytické.

### 4.1 Titulní strana

Název:	Jídelna u Marků
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
Sídlo:	Letohrad 561 51 (okres Ústí nad Orlicí), Taušlova 285
Majitelé:	Lucie Ďuránová
Základní kapitál:	100 000 Kč
Předmět podnikání:	hostinská činnost
Poskytované služby:	vaření obědů pro veřejnost s možností dovážky na místo určení

Jídelna u Marků je zaměřena na poskytování obědů pro širokou veřejnost s možností přímé konzumace nebo dovážení jídel přímo na místo určení. Nabídka obědů bude rozmanitá, vhodná i pro zákazníky s diabetickou stravou. Pro rychlé a pohodlné zajištění si obědů slouží internetové objednávání, ale lze využít i telefonického kontaktu nebo osobního výběru (odevzdáním požadavku v papírové formě). Podle počtu požadavků od zákazníků je možné skladbu jídelníčku měnit podle jejich diet či chutí. Doplnkové služby tvoří vaření jídel na soukromé akce.

### 4.2 Exekutivní souhrn

Stále častěji se začínáme zabývat myšlenkou, co vlastně jíme, z jakých surovin se jídlo skládá a kolik obsahuje konzervantů. Jídelna u Marků se zabývá vařením obědů z čerstvých a kvalitních surovin, kdy se denní jídelníček skládá ze 4 jídel a jedné polévky. Na internetových stránkách nebo přímo na místě jídelny se lze o samotném jídle dozvědět konkrétní složení. Stravovat se v jídelně může člověk s diabetickou stravou, vegetarián nebo dbající na zdravou stravu. Poobědvat lze v příjemném prostředí

jídelny, v opačném případě bude oběd přepraven na místo určení. Obědy jsou poskytovány široké veřejnosti, která zahrnuje jednotlivce ale i firmy. V případě dostatečného počtu zákazníků jídelna plánuje nabízet obědy i na víkend formou pátečního odběru. Jídelna také nabízí catering na společenské akce, jako jsou svatby, oslavy či firemní večírky.

Jelikož jídelna funguje zatím pod jiným majitelem, má základnu stálých zákazníků. Proto pro začátek podnikání můžeme počítat s 180 prodanými obědy za den.

Snahou jídelny je uspokojit všechny zákazníky a získávat nové díky svým kvalitním obědům.

### **4.3 Popis podniku**

Jídelna u Marků poskytuje široké veřejnosti obědy. Zákazníci mohou konzumovat oběd přímo v jídelně, kde je prostor na sezení, nebo si ho mohou nechat dovézt přímo na místo předem domluvené. Dává to možnost odebírat obědy i lidem, kteří nemají z nějakého důvodu možnost navštěvovat jídelnu osobně (vzdálenost místa pracoviště od jídelny, nedostatek času, stáří a další). Důraz bude kladen jak na kvalitní suroviny, tak i na pestrou nabídku obědového menu. Uspokojit dokážeme zákazníky i s diabetickou stravou nebo vegetariány.

Právní forma podnikání je zvolena společnost s ručením omezeným z důvodu malého rizika z podnikání. Majitel tak nebude ručit svým vlastním majetkem, jak je tomu u fyzických osob, ale majetkem společnosti. I když zákon zrušil povinnost vkladu základního kapitálu, majitelka vloží do společnosti 200 000 Kč, pro počáteční výdaje. Společnost Jídelna u Marků s.r.o. bude prostřednictvím notáře zapsána v obchodním rejstříku.

Rozhodla jsem se odkoupit nemovitost, což bývalý pan majitel Luboš Marek odhadl na 3 500 000 Kč i s vybavením. Existuje možnost zažádat banku o podnikatelský úvěr, kdy by pan majitel dostal celou částku hned, a já bych několik let splácela daný úvěr. Příznivější cesta se nabízí v možnosti dohodnout si mezi sebou splátkový kalendář a částku 3 500 000 Kč postupně splácet přímo panu majiteli. Pro vzájemnou důvěru a formálnost se nabízí sepsání kupní smlouvy formou notářského zápisu.

## **Vize**

Vizí jídelny je uspokojování potřeb (chutí) různorodých segmentů zákazníků, aby byla pro zákazníky preferovanou volbou. Udržet si stávající zákazníky, kteří budou jídelnu doporučovat a dále nalézat stále nové.

## **Mise**

Pro naplnění vize je důležité si stanovit misi. Tou je poskytování svým zákazníkům kvalitní služby v podobě vaření a vydávání obědů z kvalitních čerstvých surovin přímo v jídelně nebo dovážení na místo určení. Společnost chce maximálně uspokojit zákazníka, udržet si ho a zároveň zhodnotit investovaný kapitál a vytvářet zisky.

## **Strategie**

Jídelna bude od samého začátku zaměřena na poskytování obědů široké veřejnosti, tedy pracujícím lidem, lidem na mateřské dovolené nebo zdržujícím se v domácnosti a lidem v důchodovém věku. Ale především se jedná o zákazníky, kteří mají snahu se zdravě stravovat a záleží jim na kvalitě použitých potravin, které neobsahují konzervační látky.

Z dotazníkového šetření vyšlo, že spousta lidí si nosí vlastní obědy. Mohlo by to být způsobeno nedostatečným časem na přepravu do jídelny nebo proto, že si nejsou jistí, co se do připravovaných jídel dává za suroviny. Proto se jídelna bude zaměřovat na dovážení jídel na místo určení, abychom uspokojili i ty potenciální zákazníky, kteří se nenachází v blízkosti jídelny nebo imobilní zákazníky.

## **Cíle**

Cíle Jídelny u Marků jsou následující:

- zaměření se na dovážení jídel na místo určení,
- nabízení pestrého jídelníčku z kvalitních surovin,
- obměňování nabídky jídel cca každého půl roku,
- orientování se na diabetickou stravu,
- navržení funkce objednávání přes internet a placení přes internet.



## **Umístění podniku**

Jídelna u Marků se nachází ve městě Letohrad, ve kterém žije přes 6 000 obyvatel. Dostupnost do centra je přibližně 5 minut chůze a budova nabízí parkování s kapacitou 10 míst. V blízkosti se nachází většina podniků, Dům pečovatelské služby a Václavské náměstí.

Prostory jídelny mají celkovou rozlohu 450 m<sup>2</sup>. Z toho prostory kuchyně tvoří 220 m<sup>2</sup>, jídelna 180 m<sup>2</sup>, kancelář 9 m<sup>2</sup> a zázemí 40 m<sup>2</sup>. Kuchyně je sestavená z nerez, disponuje konvektomatem, plynovým vařičem, mikrovlnnou troubou, a potřebným nádobím. Jídelna je pro veřejnost vybavena stoly se židlemi a na chodbě jsou k dispozici záchody zvlášť pro pány a dámy.

## **4.4 Analýza trhu**

Analýza trhu byla rozebrána ve třetí analytické části. Výsledky jsou velmi pozitivní pro zaplnění mezery na trhu, která v naší oblasti panuje. Shrnuje skupiny potenciálních zákazníků, které jsou doloženy i dotazníkovým šetřením a nevyužitý potenciál místa podnikání a nabízených služeb.

## **4.5 Marketingový plán**

Pro podnik je velmi důležité se prezentovat a svou propagaci zaměřit jak na cílový segment zákazníků, tak na potenciální zákazníky. Je vhodné využít silných stránek a příležitostí ze SWOT analýzy a zjištěných poznatků z dotazníkového šetření.

### **Produkt**

Hlavním produktem Jídelny u Marků jsou obědy poskytované široké veřejnosti, které jsou připravované z čerstvých a kvalitních surovin. Jídelní lístek každý den nabízí čtyři druhy jídel, kde si vybere i zákazník s vegetariánskou či diabetickou stravou. Jídelna se bude snažit jídla obměňovat i na základě anonymního hodnocení od zákazníků.

Jídelna bude nabízet také rozvoz obědů na místo určení. Zákazníci tak nemusejí docházet přímo do jídelny a mohou si oběd zkonsumovat v pohodlí domova nebo přímo v zaměstnání.

S poskytování obědů je spojen způsob objednávání. K tomu poslouží internetové stránky, kde si každý založí svůj účet, zadá jméno, příjmení, adresu, telefonní číslo, způsob odběru obědů a způsob platby obědů. Poté mu systém nabídne jídelní lístek a zákazník si může objednávat obědy odkudkoliv. Další funkcí stránek tvoří náhled na poskytnuté obědy za uplynulý měsíc, které je třeba zaplatit. Pomocí online platební brány může zákazník jídla uhradit pomocí platební karty. Další možností platby je úhrada částky na bankovní účet jídelny (přes internetové bankovníctví), platba složenkou nebo hotově dodavateli rozvážejícímu obědy vždy do patnáctého dne následujícího měsíce (v opačném případě se účtuje penále). Výjimku bude tvořit měsíc prosinec, kdy platbu za obědy podnik očekává posledního dne, protože každý rok od 24. do 31.12. bude mít jídelna zavřený provoz.

Doplňkové služby tvoří vaření obědů a catering na soukromé akce (svatby, večírky, teambuildingy) nebo víkendové akce (zvěřinové hody, bramborákové hody).

Jelikož z dotazníkového šetření vyšlo, že většina lidí by o odběr jídel na víkend nemělo zájem, necháváme si tuto službu v záloze do budoucnosti.

Tab. 12: Návrh týdenního jídelníčku.<sup>87</sup>

<b>Pondělí</b>
Kuřecí vývar
Vepřový plátek se sušenými švestkami a tarhoňou
Zeleninové rizoto
Čočka s volským okem
Ledový salát s dresinkem ze zakysané smetany, bylinek a kuřecím masem
<b>Úterý</b>
Fazolová s paprikami
Vepřový plátek na houbách
Smažený květák s bramborem
Losos na bylinkovém másle s bramborem
Těstoviny se sušenými rajčaty, pestem a olivami
<b>Středa</b>
Květáková
Steak z karé s bramborem
Lečo s chlebem
Mix salátů s kousky lososa a dresinkem
Šunkafleky

<sup>87</sup> Vlastní zpracování.

<b>Čtvrtek</b>
Boršč
Výpečky se zelím a knedlíkem
Kuřecí stehno s rýží
Tortila plněná kuřecím masem, zeleninou a jogurtovým dresinkem
Fazolový guláš
<b>Pátek</b>
Mrkvový krém
Vepřový plátek na bylinkách s tzaziky
Palačinky
Dušená brokolice s bramborem a tzaziky
Kuskus se sušenými rajčaty a pečenou zeleninou

## Cena

Ceny jídel budou stanoveny dle kalkulace použitého množství potravin, nákladů na zaměstnance, energie a marže. Dle zodpovězených dotazníků vyplývá, že potenciální zákazníci by maximálně za oběd zaplatili 70 korun, což se budeme snažit udržet. Velice záleží na zvoleném pokrmu, kdy ryba může být dražší než například luštěniny. Cena 70 korun za oběd je tedy cenou průměrnou.

Konečná cena obsahuje polévku, hlavní jídlo a dopravu po městě Letohrad. Při dovážení do okolních měst a vesnic (Dolní Dobrouč, Verměřovice, Písečná, Mistrovice, Lukavice) bude jídlo navýšeno o poplatek 5 korun na „zásilku“.

*Zákazník stravující se přímo v jídelně* 70 Kč

*Zákazník s přivezeným jídlem v Letohradě* 70 Kč

*Zákazník s přivezeným jídlem z okolní vesnice* 75 Kč

V následujících tabulkách jsou vykalkulovány náklady na suroviny pro pečené kuřecí stehno s kuřecím vývarem. Toto jídlo bylo zvoleno jako průměrně nákladné pro podnik a bude sloužit k pozdějším propočtům do výkazu zisků a ztrát. Dohromady menu stojí podnik **24 Kč**. K této částce je potřeba přičíst náklady na zaměstnance, energie a zvolit si přírážku pro podnik v procentech (například 30 %). Pro účely zpracování výkazu zisků a ztrát potřebujeme znát pouze náklady na suroviny (materiál).

Tab. 13: Kalkulace surovin – pečené kuře s rýží.<sup>88</sup>

Pečené kuře	Cena 1 kg	1 porce v Kč
Kuřecí	46	11,5
Rýže	40	4
Máslo	160	1,6
Koření	540	2,7
Sůl	19	0,038
<b>Celkem</b>	-	<b>19,838</b>

Tab. 14: Kalkulace surovin - kuřecí vývar.<sup>88</sup>

Polévka kuřecí	Cena 1 kg	Cena na 1 litr
Mrkev	20	2
Celer	25	1,25
Nudle	46	2,3
Kuře	46	4,6
Sůl	19	0,038
Petržel	46	2,3
<b>Celkem</b>	-	<b>12,488</b>
<b>Porce 0,33l</b>	-	<b>3,784242424</b>

## Distribuce

Distribuci zajišťují internetové stránky umožňující objednání a i zrušení objednávky jídel. Dále jsou obědy rozváženy zákazníkům na požadované místo ve vlastních „jídlonosičích“, kde je možnost přímo u řidiče objednávky na další týden nebo platby za uplynulý měsíc. Jídlna také nabízí dostatečné prostory pro přímou konzumaci na místě.

Kontakty na jídelnu budou přístupné na již zmíněných internetových stránkách a na Facebooku, který poslouží hlavně jako propagace firmy.

## Propagace

Propagace je pro každý podnik velmi důležitá. Přináší nové zákazníky a udržuje povědomí o značce u stálých.

<sup>88</sup> Vlastní zpracování.

Největší podíl na propagaci jídelny bude mít internet. Konkrétně internetové stránky jídelny zajistí potřebné informace pro zákazníky, a to náhled na aktuální týdenní jídelní lístek, kontakt, adresu a podmínky v případě zájmu o odběr obědů. Důležitou funkcí internetových stránek tvoří možnost založení účtu, objednávání/rušení objednávky přes internet s náhledem na již odebraná jídla a placení online.

Stejně informace z internetových stránek mohou zákazníci nalézt též na facebookových stránkách. Tam ale jídelna bude „sbírat“ fanoušky, a prezentovat své naaranžované jídlo. Zákazníci mohou fotky jídel komentovat, zda jim chutnalo, ohodnotit jídelnu jako celek nebo napsat soukromou zprávu, s čím jsou spokojení a naopak, co by zlepšili. Lze také využít placené reklamy, kdy si zvolím okruh uživatelů, částku v konkrétní měně, kterou jsem ochotna zaplatit, dobu trvání a způsob platby.

Dále jako propagační prostředek slouží organizace místní Charity a Dům s pečovatelskou službou. Kdy každý pacient/klient obdrží od pracovníka doporučení na jídelnu s tím, že nabízíme i diabetickou stravu.

Jídelna bude k vidění též na stránkách [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz), v brožůře Info 2017 (brožura vypsaných akcí na následující rok, informací o městě a seznamem místních podnikatelů s kontakty) nebo ve Zpravodaji pro letohradsko, který vychází každý měsíc.

Aby bylo možné budovu jídelny rozeznat z ulice, na její straně k silnici vyvěsíme poutací ceduli s nápisem Jídelna u Marků. Nikdo tak nebude mít problém jídelnu najít.

## **4.6 Operační plán**

Operační plán stanovuje, jak zrealizování podnikatelského plánu bude časově náročné. Následující tabulka je vyjádřena jednotlivými činnostmi a časovou náročností v řádech měsíců.

Co se týká celé organizace objednávání a odebírání jídel, podrobně je proces popsán v marketingovém plánu o produktu. Zákazník, který má zájem o odebírání obědů, se zaregistruje na internetových stránkách, kde vyplní požadované údaje a specifikuje způsob odběru jídel. Existuje možnost objednávání přes internetové stránky, kde systém dovolí pohodlné zrušení jídel do určitého data a placení prostřednictvím online platebním brány. Další možnost objednání je po telefonu a osobně při předchozím odběru jídel u řidiče. Kdo nemá možnost platby online, zaplatit obědy lze na bankovní

účet jídelny, osobně řidiči nebo poštovní poukázkou na adresu jídelny. Při dovážení obědů na místo určení si každý zákazník musí pořídit vhodný jídlonosič, ve kterém mu oběd budeme dovážet.

Tab. 15: Operační plán.<sup>89</sup>

	Leden 2017	Únor 2017	Březen 2017	Duben 2017	Květen 2017	Červen 2017
Koupě nemovitosti						
Založení a vznik s.r.o.						
Tvorba internetových stránek						
Propagace						
Smlouvy se zaměstnanci						
Smlouva se střední školou obchodu a služeb Žamberk						
Vytvoření jídelníčku odborníkem						
Otevření nové jídelny						

## 4.7 Personální plán

Zde je důležité určit, kolik pracovníků má pokrýt jakou funkci a jakou na to musí mít kvalifikaci, jak budou tito pracovníci najímáni a poté odměňováni a jaké tím pro nás vzniknout náklady.

Pro plynulý chod jídelny je zapotřebí zajistit kvalitní personál. V čele společnosti je jednatelka Lucie Ďuránová, která má vysokoškolské vzdělání ekonomického zaměření a na starosti bude mít sestavování jídelníčku, internetové stránky, marketingovou a personální oblast a komunikaci se zákazníky, zajišťování potravin od dodavatelů, sledování zásob ve společnosti a celkové finance.

Do kuchyně budou najati 2 kuchaři na hlavní pracovní poměr, z nichž jeden bude označen za hlavního kuchaře. Další pracovník představuje pomocnou sílu do kuchyně

<sup>89</sup> Vlastní zpracování.

zaměstnaný na dohodu o provedení práce se mzdou 10 000 Kč měsíčně. Na všechny jsou kladeny požadavky, aby minimálně 3 roky pracovali v podobném zařízení, měli čistý trestný rejstřík, a byli to nekuřáci. Hlavního kuchaře odměníme hrubou mzdou ve výši 18 000 Kč měsíčně, druhého kuchaře 13 000 Kč měsíčně.

Rozvážení obědů zajistí řidič, který se musí prokázat řidičským průkazem typu B a bude zaměstnán na dohodu o provedení práce. Může se jednat i o člověka v důchodovém věku.

Účetnictví bude zajištěno externě, kdy vzhledem k tarifům účetního a náročnosti v jednotlivých měsících mu bude vyplácena jím požadovaná částka. Po rozhovoru s místním účetním by průměrný náklad na účetního vycházel na 6 000 Kč měsíčně<sup>90</sup>.

Dalšími potřebnými zaměstnanci je uklízečka, která bude zaměstnána na dohodu o provedení práce a případně další řidič, pokud zákazníci projeví zájem o dovážení jídel na požadované místo. Těmto zaměstnancům na dohodu bude vyplácena hodinová mzda 60 Kč.

Vzhledem k optimalizaci nákladů na zaměstnance a vytvoření „dobrého skutku“ budeme poskytovat potřebnou praxi kuchařům, kteří dochází do odborného učiliště do Žamberka. Kuchaři se tak naučí pracovat s kvalitními surovinami, vařit ve velkém množství a nám tak sníží náklady na další pracovníky. Podmínky budou vyjednány přímo se školou, ale budou záviset na počtu učňů v ročníku a časové možnosti pobývat v jídelně.

## **4.8 Finanční plán**

Bývalý pan majitel ohodnotil nemovitost na 3 000 000 Kč a vybavení na 500 000 Kč. Souhlasil s tím, že odkoupení nemovitosti a vybavení může probíhat formou nájmu, kdy mu Lucie Ďuránová bude měsíčně splácet 20 000 Kč po dobu 175 měsíců (14,5 roku). Lucie Ďuránová disponuje 200 000 Kč na bankovním účtu, což pokryje počáteční náklady spojené s podnikáním.

---

<sup>90</sup> Kvapil J., *Interview*.

Tab. 16: Zřizovací výdaje společnosti.<sup>91</sup>

<b>Zřizovací výdaje společnosti</b>	<b>Cena v Kč</b>
Sepsání společenské smlouvy	5 000
Ověřování podpisů	500
Výpis z rejstříku trestů a katastru nemovitostí	150
Ohlášení živnosti	1 000
Kolky	5 000
<b>Celkem</b>	<b>11 650</b>

Zřizovací výdaje společnosti představují výdaje na založení samotné společnosti s ručením omezením, která musí být sepsána u notáře formou notářského zápisu.

Tab. 17: Zahajovací rozvaha k 1.6.2017.<sup>91</sup>

<b>Zahajovací rozvaha ke dni 1.6.2017</b>			
<b>Aktiva celkem</b>	<b>3 700 000</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>3 700 000</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	700 000
Stavby	3 000 000		
Samostatné movité věci	500 000		
<b>Oběžná aktiva</b>		<b>Cizí zdroje</b>	
Bankovní účty	200 000	Dlouhodobé závazky	3 000 000

Zahajovací rozvaha dává přehled o aktivech a pasivech na začátku června 2017. Kdy aktiva i pasiva se rovnají 3 700 000 Kč.

### Marketingové náklady

Největší počáteční investici představuje vytvoření internetových stránek, které zajistí externí programátorská firma. Funkce a obsah stránek je popsán v marketingovém plánu.

---

<sup>91</sup> Vlastní zpracování.



Tab. 18: Počáteční marketingové náklady.<sup>92</sup>

Počáteční marketingové náklady	Cena v Kč
Internetové stránky	20 000
Reklama na Facebooku	500
Cedulové označení na budově	500
Reklama v letohradském zpravodaji	1 000
<b>Celkem</b>	<b>22 000</b>

### Mzdové náklady

Mzdové náklady představují pro podnik významnou částku, kdy na hlavní pracovní poměr jsou zaměstnání kuchaři. Pomocné práce, řidič a uklízečka budou zaměstnání na dohodu o provedení práce nebo pracovní činnosti a externímu účetnímu se proplatí vystavené faktury. V tabulce je spočítáno sociální a zdravotní pojištění a celkové náklady, které bude muset podnik měsíčně odvádět.

Tab. 19: Mzdové náklady.<sup>92</sup>

Pozice	Hrubá mzda	Sociální a zdravotní pojištění	Celkové náklady zaměstnavatele
	v Kč		
Hlavní kuchař	18 000	6 120	24 120
Kuchař	13 000	4 420	17 420
Pomocná práce	10 000	-	10 000
Externí účetní	6 000	-	6 000
Majitelka	25 000	8 500	33 500
Řidič	2 400	-	2 400
Uklízečka	2 400	-	2 400
<b>Celkem</b>	<b>76 800</b>	<b>19 040</b>	<b>95 840</b>

Elektřina a plyn na provoz jídelny stojí firmu 30 000 Kč, ostatní provozní náklady obsahují úklidové prostředky a benzín na rozvážení jídel. Odpisy byly zvoleny rovnoměrně s dobou odepisování 30ti let pro nemovitost a 5 let pro samostatné movité věci, dohromady ve výši 13 857 korun měsíčně.

<sup>92</sup> Vlastní zpracování.

Tab. 20: Provozní měsíční náklady v Kč.<sup>93</sup>

<b>Provozní měsíční náklady v Kč</b>	
Nájem	20 000
Energie	30 000
Internet	400
Telefon	500
Náklady na zaměstnance	95 840
Účetnictví	6 000
Ostatní provozní náklady	2 000
Odpisy	13 857
<b>Celkem</b>	<b>168 597</b>

## Tržby

Tržby jsou počítány s průměrnou cenou 70 Kč za oběd. V jednotlivých měsících se počet objednaných jídel mění v závislosti na letních prázdninách a vánočních svátcích, kdy většina obyvatel nedochází do zaměstnání a čerpá placenou dovolenou.

Jídelna je schopna vyprodukovat 400 obědů denně, tedy 8 000 obědů za měsíc (při dvaceti pracovních dnech). Maximální měsíční tržby tedy mohou představovat **560 000 Kč** a roční **6 720 000 Kč**.

Následující tabulka zpracovává jednotlivé varianty tržeb za rok (pesimistickou, reálnou a optimistickou variantu). Začátkem období je červen, kdy otevíráme podnik pro veřejnost.

.

---

<sup>93</sup> Vlastní zpracování.

Tab. 21: Jednotlivé varianty tržeb.<sup>94</sup>

Měsíc	Varianty					
	Pesimistická		Reálná		Optimistická	
	Počet prodaných jídel	Předpokládaná tržba	Počet prodaných jídel	Předpokládaná tržba	Počet prodaných jídel	Předpokládaná tržba
Červen	3 500	245 000	3 980	278 600	4 000	280 000
Červenec	3 655	255 850	3 999	279 930	4 031	282 170
Srpen	3 854	269 780	3 984	278 880	4 020	281 400
Září	4 152	290 640	4 310	301 700	4 390	307 300
Říjen	4 259	298 130	4 400	308 000	4 500	315 000
Listopad	4 387	307 090	4 550	318 500	4 680	327 600
Prosinec	4 007	280 490	4 100	287 000	4 230	296 100
Leden	4 412	308 840	4 580	320 600	4 880	341 600
Únor	4 687	328 090	4 800	336 000	5 000	350 000
Březen	4 711	329 770	4 900	343 000	5 110	357 700
Duben	4 923	344 610	5 100	357 000	5 230	366 100
<b>Celkem</b>	<b>46 547</b>	<b>3 258 290</b>	<b>48 703</b>	<b>3 409 210</b>	<b>50 071</b>	<b>3 504 970</b>

<sup>94</sup> Vlastní zpracování.

### **Výkaz zisků a ztrát**

Výkaz zisků a ztrát je opět sestaven ve třech variantách (pesimistická, reálná a optimistická) na tři roky podnikání, kdy v prvním roce u pesimistické varianty můžeme očekávat, že podnik se bude nacházet ve ztrátě. V dalších letech už podnik vytváří zisk.

Tab. 22: Výkaz zisků a ztrát jednotlivých variant.<sup>95</sup>

Výkaz zisků a ztrát v Kč									
Položky	2017			2018			2019		
	P	R	O	P	R	O	P	R	O
Tržby za prodej výrobků a služeb	3 258 290	3 409 210	3 504 970	3 423 000	3 647 000	3 740 100	3 556 000	3 724 700	3 747 100
Spořeba materiálu	1 117 128	1 168 872	1 216 824	1 173 600	1 250 400	1 282 320	1 219 200	1 277 040	1 284 720
Spořeba energie	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Osobní náklady	1 378 560	1 378 560	1 378 560	1 378 560	1 378 560	1 378 560	1 378 560	1 378 560	1 378 560
Mzdy	921 600	921 600	921 600	921 600	921 600	921 600	921 600	921 600	921 600
Pojištění	456 960	456 960	456 960	456 960	456 960	456 960	456 960	456 960	456 960
Nájem	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Telefon, internet	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800
Marketing	22 000	22 000	22 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Odpisy	166 284	166 284	166 284	213 250	213 250	213 250	213 250	213 250	213 250
Ostatní provozní náklady	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Provozní výnosy celkem	3 258 290	3 409 210	3 504 970	3 423 000	3 647 000	3 740 100	3 556 000	3 724 700	3 747 100
Provozní náklady celkem	3 318 772	3 370 516	3 418 468	3 401 210	3 478 010	3 509 930	3 446 810	3 504 650	3 512 330
Provozní VH	- 60 482	38 694	86 502	21 790	168 990	230 170	109 190	220 050	234 770
Daň 19 %	0	0	16 435	4 140	32 108	43 732	20 746	41 810	44 606
VH po zdanění	- 60 482	38 694	70 067	17 650	136 882	186 438	88 444	178 241	190 164

<sup>95</sup> Vlastní zpracování.

## **Cash flow**

Cash flow nám na rozdíl od výkazu zisků a ztrát udává příjmy a výdaje peněžních prostředků. Pro začínající podnik je sestavení cash flow velmi důležité z hlediska platební schopnosti podniku. Z tabulky lze zjistit, z jakých aktivit peníze přicházejí a zase odcházejí.

Přehled peněžních toků je sestaven opět s výhledem na tři roky v pesimistické, reálné a optimistické variantě.

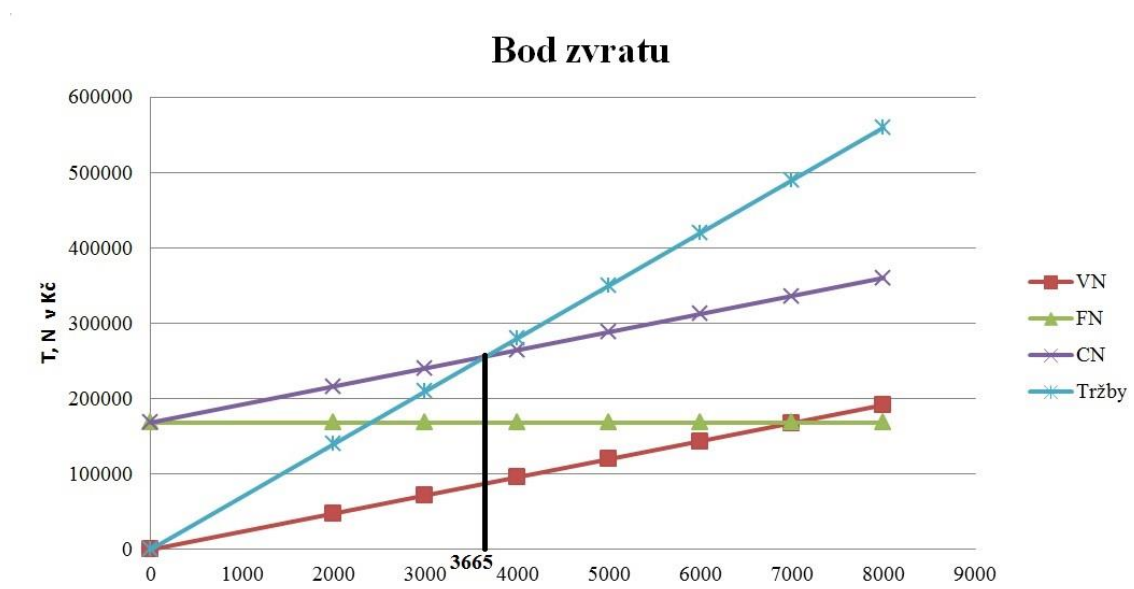
Tab. 23: Cashflow.<sup>96</sup>

Položky	2017			2018			2019		
	P	R	O	P	R	O	P	R	O
<b>Hotovost - začátek</b>	<b>200 000,0</b>	<b>200 000,0</b>	<b>200 000,0</b>	<b>127 974,0</b>	<b>238 694,0</b>	<b>286 502,0</b>	<b>149 764,0</b>	<b>407 684,0</b>	<b>516 672,0</b>
Hotovost z prodeje	3 258 290,0	3 409 210,0	3 504 970,0	3 423 000,0	3 647 000,0	3 740 100,0	3 556 000,0	3 724 700,0	3 747 100,0
Prodej vlastního majetku									
Připsané úroky									
Obdržené půjčky									
Vložený kapitál									
Ostatní příjmy									
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	<b>3 258 290,0</b>	<b>3 409 210,0</b>	<b>3 504 970,0</b>	<b>3 423 000,0</b>	<b>3 647 000,0</b>	<b>3 740 100,0</b>	<b>3 556 000,0</b>	<b>3 724 700,0</b>	<b>3 747 100,0</b>
Nákup strojů, materiálu	1 128 672,0	1 168 872,0	1 216 824,0	1 173 600,0	1 250 400,0	1 282 320,0	1 219 200,0	1 277 040,0	1 284 720,0
Vyplacené osobní náklady (mzd)	921 600,0	921 600,0	921 600,0	921 600,0	921 600,0	921 600,0	921 600,0	921 600,0	921 600,0
Telefon, internet, kanc. potřeby	10 800,0	10 800,0	10 800,0	10 800,0	10 800,0	10 800,0	10 800,0	10 800,0	10 800,0
Účetní, IT, úklid...atd.	360 000,0	360 000,0	360 000,0	360 000,0	360 000,0	360 000,0	360 000,0	360 000,0	360 000,0
Zaplacené nájemné	240 000,0	240 000,0	240 000,0	240 000,0	240 000,0	240 000,0	240 000,0	240 000,0	240 000,0
Spátky úvěrů									
Zaplacené daně	456 960,0	456 960,0	456 960,0	456 960,0	456 960,0	456 960,0	456 960,0		
Ostatní výdaje	212 284,0	212 284,0	212 284,0	238 250,0	238 250,0	238 250,0	238 250,0	238 250,0	238 250,0
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	<b>3 330 316,0</b>	<b>3 370 516,0</b>	<b>3 418 468,0</b>	<b>3 401 210,0</b>	<b>3 478 010,0</b>	<b>3 509 930,0</b>	<b>3 446 810,0</b>	<b>3 047 690,0</b>	<b>3 055 370,0</b>
<b>Hotovost - běžné období</b>	<b>-72 026,0</b>	<b>38 694,0</b>	<b>86 502,0</b>	<b>21 790,0</b>	<b>168 990,0</b>	<b>230 170,0</b>	<b>109 190,0</b>	<b>677 010,0</b>	<b>691 730,0</b>
<b>TOK PENĚŽ</b>	<b>127 974,0</b>	<b>238 694,0</b>	<b>286 502,0</b>	<b>149 764,0</b>	<b>407 684,0</b>	<b>516 672,0</b>	<b>258 954,0</b>	<b>1 084 694,0</b>	<b>1 208 402,0</b>

<sup>96</sup> Vlastní zpracování.

## Bod zvratu

Bod zvratu nám graficky zobrazuje, při jakém množství prodaných jídel se nebudeme nacházet ani v zisku ani ve ztrátě. Je potřeba vyprodukovat 3665 obědů za měsíc, tedy 183 obědů při dvaceti pracovních dnech v měsíci. Kdy fixní náklady představují částku 168 597 Kč, cena jídla 70 Kč, a variabilní náklady na jeden oběd stojí podnik 24 Kč.



Graf 11: Bod zvratu.<sup>97</sup>

## 4.9 Hodnocení rizik

Při začínajícím podnikání je nutné se potýkat s mnoha riziky. Jejich stanovení nám pomůže jim předcházet a eliminovat je na minimum.

### Malé zkušenosti s podnikáním

Tato skutečnost může být pro nově založený podnik velkým rizikem, jelikož majitelka nedisponuje praktickými zkušenostmi s podnikáním.

#### Řešení

Toto riziko lze eliminovat teoretickým nastudováním problematiky majitelky společnosti na vysoké škole podnikatelského zaměření. Je důležité mít co nejreálněji sestavený podnikatelský plán, který vystihuje potenciál trhu a samotného produktu/služby, ale také propracovanou marketingovou a finanční oblast.

<sup>97</sup> Vlastní zpracování.



### **Riziko cenové politiky**

Špatně stanovené ceny jídel, by mohly způsobit malý počet zákazníků, kteří buď odejdou ke konkurenci, nebo upřednostní vaření si jídel sami. Pro podnik by situace znamenala pokles tržeb a nemožnost tak dostát svým závazkům.

#### *Řešení*

Na počátku podnikání je nutné provést detailní kalkulaci jídel a podle nich stanovit cenu pro zákazníka, kdy v menších městech by přírážka pro podnik neměla být tak vysoká, jako ve velkých městech. Zohlednit se musí též ceny konkurence.

### **Riziko malého počtu zákazníků**

Může se stát, že po otevření podniku bude jídelnu navštěvovat malý počet zákazníků. Z důvodu nevěrohodnosti vařených jídel (použitých surovin) nebo že o jídelně nevědí.

#### *Řešení*

Toto riziko lze minimalizovat propracovanými internetovými stránkami, kde zákazníci u každého jídla naleznou seznam použitých surovin. A dále je důležitý marketing ještě před otevřením samotné jídelny, aby se už před otevřením o jídelně vědělo a zajistilo tak dostatečný počet zákazníků. Tomu nám pomůže facebook, inzerce v letohradském zpravodaji, propagace v domech s pečovatelskou službou a oslovení konkrétních firem.

### **Riziko nekvalitních zaměstnanců**

Při výběrových řízeních podstupujeme riziko, že nevybereme ty správné kandidáty na pracovní pozici. Způsobilo by to nekvalitní připravené obědy, dojít může i ke krádežím nebo špatné pracovní morálce.

#### *Řešení*

Riziko nekvalitních zaměstnanců musíme podchytit právě u přijímacího řízení, kdy bychom si pracovníka měli řádně prověřit osobním pohovorem. Klást dotazy na předchozí zaměstnání a co očekává od budoucího zaměstnavatele. Jelikož se jedná o malé město, můžeme získat informace o člověku od známých.

### **Riziko nové či stávající konkurence**

Riziko vzniku nové konkurence velmi závisí na bariérách pro vstup na trh. Stávající konkurence může zlepšit jak svoje služby, tak cenovou politiku a tím získat určitou konkurenční výhodu nad námi.

#### *Řešení*

Riziko nové konkurence nejde z naší strany nijak eliminovat. Měli bychom ale stále provádět výzkumy trhu a konkurentů, abychom zjistili požadavky a přání zákazníků, v čem vyniká konkurence a stále sledovat trendy v oblasti stravování. Završit to můžeme kvalitně provedeným marketingem.

### **Riziko závislosti tržeb na školním roce**

Toto riziko souvisí s měsíci, kdy děti mají letní prázdniny, lidé si vybírají placenou dovolenou a odjíždějí pryč. Tržby tak rapidně klesnou. Další měsíc představuje prosinec, kdy jsou Vánoce, státní svátky a lidé se vyskytují převážně doma s rodinou.

#### *Řešení*

Riziko závislosti tržeb na školním roce lze vyřešit snížením nákladů, kdy při menším počtu objednaných jídel je potřeba i méně zaměstnanců a energie. Další možností řešení je zjištění dětských táborů v okolí a nabídka vaření přímo od jídelny. Nebo propagace služby „vaření na svatby“ a prezentace na internetu svatebního menu.

## 5 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Zde lze provést shrnutí celého podnikatelského plánu na základě provedených analýz a vlastních návrhů.

V rámci druhé kapitoly, která se zabývala analýzou makro, trhu a mikro prostředí jsme použili analýzy SLEPT, Porterovu analýzu, analýzu trhu, ishikawův diagram a SWOT analýzu. Stanovili jsme si potenciální zákazníky, kdy největším segmentem jsou pracující lidé, kteří nemají zprostředkované obědy od zaměstnavatelů a lidé v důchodovém věku. Porterova analýza stanovila největší konkurenty v okolí (informace o nich k nalezení v přílohách), bariéry pro vstup na trh, sílu dodavatelů a kupujících a hrozbu vstupu substitutů. V analýze trhu jsme zjistili, jaké existují trendy ve stravování. Stále více lidí se zajímá, z čeho se běžné potraviny skládají a zařazují do jídelníčku více ovoce a zeleniny nebo si zkouší naklíčit klíčky. Silné stránky ze SWOT analýzy tvoří vlastní nemovitost, dovážení jídel na místo určení, jídla vhodná pro diabetiky a využití praktikantů kuchařů z odborné školy. Opakem jsou vysoké počáteční investice, malé zkušenosti s vedením podniku nebo riziko malého počtu zákazníků. To mohou z části eliminovat příležitosti. Kdy v okolí existuje velmi malá konkurence, můžeme využívat sezonních potravin a zvyšuje se jak počet lidí v důchodovém věku, tak celkový počet obyvatel. Hrozbu pro podnik mohou představovat legislativní úpravy o DPH nebo hygienické předpisy a zlepšení služeb konkurence. Dále jsme si pomocí Ishikawova diagramu rozebrali problém nedostatku zákazníků a kvůli jakým příčinám tento stav může nastat.

Dotazníkové šetření nám zodpovědělo 247 potenciálních zákazníků. Dotazníky byly rozdány v domě s pečovatelskou službou, pacientům místní charity a elektronicky dány na facebookové stránky města Letohrad. Výsledkem je zjištění, že o jídelnu má více než 70 % obyvatel zájem. O dovážení jídel projeví zájem, ale o odebírání obědů přes víkend nikoliv.

Samotný jídelníček bude sestaven podle přání zákazníků, tedy zaměření se na zdravou stravu a diabetická jídla se stanovením průměrné ceny za oběd 70 korun.

Ve finančním plánu jsou odhadnuty náklady na provoz podniku za měsíc (fixní náklady), náklady spojené se založením podniku a marketingové náklady. Tržby jsou

stanoveny podle očekávaných prodaných jídel vynásobených průměrnou cenou za oběd a dále je sestaven výkaz zisků a ztrát pro tři varianty (pesimistickou, reálnou a optimistickou) s výhledem na tři roky podnikání. V prvním roce podnikání, v pesimistické variantě se podnik nachází ve ztrátě, což můžeme vzhledem k začínajícímu podniku předpokládat. Ostatní varianty a další roky hospodaří již se ziskem. Cash flow názorně zobrazuje jednotlivé příjmy a výdaje za daný rok, opět v jednotlivých variantách na tři roky s pozitivními výsledky.

Důležitý bod zvratu podniku stanovuje, že aby se nenacházel ve ztrátě, je potřeba vyprodukovat a prodat nejméně 3665 obědů za měsíc, tedy 183 obědů za den.

Smlouva se současným majitelem o splácení nemovitosti formou nájmu dává jídelně předpoklad k úspěchu, jelikož budoucí majitelka nebude zatížená úroky. Z celého podnikatelského plánu, na základě informací v něm obsažených, lze usuzovat, že je reálně proveditelný. Podnikatelský plán tedy může být budoucí majitelce doporučen k realizaci.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce zpracovává podnikatelský plán na založení Jidelny u Marků poskytující obědy široké veřejnosti dle přání zákazníků.

V první části práce jsou vymezeny teoretické poznatky potřebné k vypracování celého podnikatelského plánu, které jsou poté prakticky využity k analyzování makro, mezo a mikro prostředí. Využívá se různých metod, jako jsou SLEPT analýza, Porterova analýza, analýza trhu, SWOT analýza nebo Ishikawův diagram.

V návrhové části je využito poznatků z analytické části a dotazníkového šetření, které velmi dopomohlo projektu. Jakým směrem se má dál vyvíjet, co se týče poskytovaných služeb a jakému segmentu zákazníků budou služby nabízeny. V jednotlivých kapitolách jsou definovány základní informace o podniku, zajištění personálu nebo naplánování termínu založení podniku. Dále je vypracován marketingový a finanční plán, který nejvíce napovídá o reálnosti celého projektu. Nechybí ani zhodnocení rizik, kterých bychom se měli v průběhu podnikání vyvarovat. Vše je shrnuto v kapitole o hodnocení celého projektu.

Hlavním cílem bylo vypracovat podnikatelský plán na založení Jidelny u Marků, která by poskytovala obědy z kvalitních surovin s možností dovážky na místo určení. Tohoto hlavního cíle spolu s dílčími bylo dosaženo. Podnikatelský plán je tedy možné realizovat.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Knižní zdroje a zákony

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Vyd. 1. Praha: Grada, 1995, 178 s. ISBN 80-856-2320-X.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. Expertní inženýrství v systémovém pojetí. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. Finanční strategie: krok za krokem. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015, xvi, 204 stran. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

POKORNÁ, Jarmila, Eva VEČERKOVÁ a Milan PEKÁREK. Meritum: Obchodní korporace a nekalá soutěž. Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-874-1.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

SLAVÍK, Jakub. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 183 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xvii, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Zákon č. 455/1991, o živnostenském podnikání.

Zákon č. 139/2014 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

### **Internetové zdroje a interview**

Aktuálně.cz. ČSSD - volby do Poslanecké sněmovny 2013 [online]. 2013 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/politika/cssd-volby-do-poslanecke-snemovny-2013/r~i:wiki:3890/>

Apic. Publikace: Příručka pro provozovatele potravinářských podniků [online]. 2014 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.apic.cz/6444-publikace-prirucka-pro-provozovatele-potravinarskych-podniku.html>

Businessvize. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business [online]. 2011 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Česká národní banka. Záznam z jednání bankovní rady ČNB dne 16. prosince 2015 [online]. 2015 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2015/cmom\\_151216.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2015/cmom_151216.html)

Český statistický úřad. Česká republika od roku 1989 v číslech [online]. 2015 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#01>

Český statistický úřad. Hlavní makroekonomické ukazatele [online]. 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

Český statistický úřad. Trh práce v ČR - časové řady - 1993 - 2014: 102R (K) Věk populace dle ekonomického postavení [online]. 2015 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/102r-k-vek-populace-dle-ekonomickeho-postaveni-kd9q935cz6>

Dieta Vitalia.cz. 7 světových top trendů pro zdravé stravování v roce 2015 [online]. 2015 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://dieta.vitalia.cz/clanky/7-svetovych-top-trendu-pro-zdrave-stravovani-v-roce-2015/>

Elzeaz. Ekonomicky neaktivní obyvatelstvo [online]. 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/ekonomicky-neaktivni-obyvatelstvo/>

Eurostat. GDP per capita in PPS [online]. 2015 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&language=en&pcode=tec00114&toolbox=type>

Finance.cz. Studie MMF: Migranti by mohli zvýšit hospodářský růst EU [online]. 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/459672-studie-mmf-migranti-by-mohli-zvysit-hospodarsky-rust-eu/>

Finanční správa. E-tržby (EET) [online]. Copyright©2013-2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>

IPodnikatel.cz: Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání [online]. 2014 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html#>

Ishikawa diagram [online]. 2015 [cit. 2015-11-29]. ISBN 978-2-8062-6842-6. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=0fuQCgAAQBAJ&pg=PT2&dq=ishikaw%C5%AFv+diagram&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjZusqPurXJAhWMbxQKHSycA9wQ6AEIJDAB#v=onepage&q=ishikaw%C5%AFv%20diagram&f=false>



JAKASI.CZ. Co je porterův model pěti sil? [online]. 2015 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

MANAGEMENT MANIA. Ganttův diagram (Gantt Chart) [online]. ©2011-2013, 30.07.2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Statistická ročenka trhu práce v ČR [online]. 2015 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/12864>

Univerzita-Online.cz. Makroekonomická politika státu [online]. 2012 [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/ekn/makroekonomie/makroekonomicka-politika-statu/>

TNCZ. Trendy ve stravování: Těchto 17 potravin bude letos hitem! [online]. 2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: [http://tn.nova.cz/clanek/trendy-ve-stravovani-techto-17-potravin-bude-letos-hitem.html#g\\_532571](http://tn.nova.cz/clanek/trendy-ve-stravovani-techto-17-potravin-bude-letos-hitem.html#g_532571)

Vareni.cz: Objevte něco nového. Novela vyhlášky 137/2004 Sb. - vyhláška 602/2006 [online]. 2007 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://clanky.vareni.cz/novela-vyhlasky-1372004-sb-vyhlaska-6022006/>

Zachraň jídlo. Paběrkování [online]. 2015 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://zachranjidlo.cz/paberkovani/>

Interview s Jiřím Kvapilem, účetní. Orlice 64, Letohrad 31.3.2016.

Interview s Jitkou Kaplanovou, provozní. Gastro Royal. Orlická kasárna 733, Žamberk. 4.2.2016.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Magický čtyřúhelník.....	16
Obr. 2: Znáznění Porterova modelu. ....	18
Obr. 3: Výsledky SWOT analýzy. ....	19
Obr. 4: Ilustrace Ishikawova diagramu. ....	21
Obr. 5: Ishikawův diagram. ....	61

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Zhodnocení SLEPT analýzy. ....	44
Tab. 2: Zhodnocení konkurence podle vybraných kritérií. ....	49
Tab. 3: Shrnutí Porterovy analýzy. ....	51
Tab. 4: Tabulkové vyjádření SWOT analýzy. ....	52
Tab. 5: Vyjádření nejvýznamnějších prvků SWOT analýzy. ....	55
Tab. 6: Hodnocení váhy silných stránek. ....	56
Tab. 7: Hodnocení váhy slabých stránek. ....	56
Tab. 8: Hodnocení váhy příležitostí. ....	57
Tab. 9: Hodnocení váhy hrozeb. ....	58
Tab. 10: Bodové ohodnocení vzájemného působení prvků SWOT matice. ....	59
Tab. 11: Výsledek vzájemného působení. ....	59
Tab. 12: Návrh týdenního jídelníčku. ....	66
Tab. 13: Kalkulace surovin – pečené kuře s rýží. ....	68
Tab. 14: Kalkulace surovin - kuřecí vývar. ....	68
Tab. 15: Operační plán. ....	70
Tab. 16: Zřizovací výdaje společnosti. ....	72
Tab. 17: Zahajovací rozvaha k 1.6.2017. ....	72
Tab. 18: Počáteční marketingové náklady. ....	73
Tab. 19: Mzdové náklady. ....	73
Tab. 20: Provozní měsíční náklady v Kč. ....	74

Tab. 21: Jednotlivé varianty tržeb.....	75
Tab. 22: Výkaz zisků a ztrát jednotlivých variant. ....	77
Tab. 23: Cashflow.....	79

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet obyvatel v ČR. ....	36
Graf 2: Složení obyvatel podle věku. ....	36
Graf 3: Počet obyvatel v ČR ekonomicky neaktivních a pobírajících rodičovský příspěvek. ....	37
Graf 4: Hrubý domácí produkt v České republice. ....	39
Graf 5: Průměrná roční míra inflace v České republice. ....	40
Graf 6: Míra nezaměstnanosti v České republice. ....	41
Graf 7: Magický čtyřúhelník. ....	42
Graf 8: Přehled používání počítačů a internetu v českých domácnostech. ....	43
Graf 9: Přehled počtu obyvatel v Letohradě. ....	45
Graf 10: Přehled počtu obyvatel podle věku. ....	46
Graf 11: Bod zvratu. ....	80

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Analýza konkurence.....	I
Příloha 2: Dotazník.....	IX
Příloha 3: Výsledky dotazníku.....	XI

## Restaurace Nový Dvůr



Tato restaurace se může pyšnit svými prostory, které se nachází v bývalých prostorách barokní sýpky. Kapacita restaurace je 100 míst, dalších 60 míst se nachází na galerii restaurace.

Otevírací doba: pondělí – čtvrtek 11:00 - 22:00 hodin

pátek – sobota 11:00 – 23:00 hodin

neděle 11:00 – 21:00 hodin

Adresa: Nový dvůr 143, 561 51 Letohrad

Název pokrmu	Cena
Kuřecí vývar s nudlemi	25,- Kč
Fazolová polévka	25,- Kč
Španělské maso, rýže	86,- Kč
Hamburská vepřová kýta, houskový knedlík	79,- Kč
Kuřecí směs na bylinkách, těstoviny	85,- Kč

## Hotel Na Zámku Letohrad



Restaurace se nachází v prostorách letohradského zámku v bývalé konírně, přímo na Václavském náměstí. Uvnitř se lze posadit do prostorů s klenutými stropy (konírna), na arkádu s výhledem do zámeckého parku, do soukromého salonku a v létě na terasu. Dohromady má restaurace kapacitu 104 míst.

Otevírací doba: pondělí – sobota 11:00 - 23:00 hodin

neděle 11:00 – 21:00 hodin

Adresa: Václavské náměstí 1, 561 51 Letohrad

Gramáž	Název pokrmu	Cena
120 g	Vepřová játra na roštu podávaná s tomatovými brambory a cibulovou remuládou, zdobená pikantní cibulkou	91,- Kč
	Hovězí vývar se šunkovým svítkem	19,- Kč
	Špenátová polévka	21,- Kč
100 g	Hovězí maso po námořnicku, těstoviny	72,- Kč
100 g	Holandský řízek, bramborová kaše	72,- Kč
100 g	Kuřecí směs na pórku, rýže	69,- Kč
300 g	Francouzské brambory, kyselá okurka	69,- Kč



100 g	Okurkový salát	25,- Kč
150 g	Rajčatový salát	27,- Kč
150 g	Zeleninový salát	27,- Kč

### **Restaurace Sauna**



Restaurace Sauna se nachází na konci města Letohrad v nově rekonstruovaných prostorech z 19. století, kde je nabízena středomořská a mezinárodní kuchyně. Kapacita restaurace je 45 míst.

Otevírací doba: pondělí – středa 11:00 - 22:00 hodin

čtvrtek 11:00 – 23:00 hodin

pátek - sobota 11:00 – 24:00 hodin

neděle 11:30 – 22:00 hodin

Adresa: Komenského 216, 561 51 Letohrad

Množství	Název pokrmu	Cena
0,33 l	Brokolicová polévka/hovezí vývar se zeleninou a domácími nudlemi	18,- Kč
130 g	Kuřecí prso v pivním těstíčku se šťouchanými brambory s jarní cibulkou	75,- Kč
150 g	Hovězí maso se žampionovou omáčkou s dušenou rýží	89,- Kč
300 g	Domácí těstoviny „Bolognese ragú“ mleté hovězí maso s kořenovou zeleninou a rajčatovou omáčkou	95,- Kč
150 g	Holandský řízek s petrželovými vařenými brambory	69,- Kč
150 g	Marinovaná vepřová krkovička na grilu s domácími hranolkami a dresingem	95,- Kč
300 g	Filet z čerstvé tmavé tresky pečený na čerstvých bylinkách s krémovou bramborovou kaší a měsíčkem citronu	115,- Kč
100 g	Okurkový salát	25,- Kč
1 ks	Domácí baileys nugátový dort	25,- Kč

### Nádražní restaurace



Nádražní restaurace je velmi oblíbená pro své velké porce jídel za nízké ceny s kapacitou 40 míst. Nabídka se nemění a obsluha funguje formou samoobsluhy.

Otvírací doba: pondělí – pátek 6:30 – 22:30 hodin

sobota – neděle 7:00 – 16:30 hodin

Adresa: Nádraží 1, 561 51 Letohrad

Název pokrmu	Cena
Svíčková na smetaně	78,- Kč
Moravský vřabec	78,- Kč
Uzené maso se zelím a knedlíkem	78,- Kč
Kuřecí/vepřový řízek s bramborovým salátem	78,- Kč
Halušky se zelím	78,- Kč

### Restaurace u Forchů



Restaurace u Forchů se nachází naproti vlakovému nádraží a specializuje se na pečení pizz. Aktuálně nabízí až 44 druhů. Kapacita restaurace je cca 40 míst.

Otevírací doba: pondělí – čtvrtek 13:00 - 1:00 hodin

pátek - sobota 13:00 – 3:00 hodin

neděle 13:00 – 24:00 hodin

Adresa: Tyršova 350, 561 51 Letohrad

Velikost	Název pokrmu	Cena
32/45 cm	Rajčatová	99/179,- Kč
32/45 cm	Žampionová	119/198,- Kč
32/45 cm	Sýrová	135/235,- Kč
32/45 cm	Špenátová s kuřecím masem	125/218,- Kč
32/45 cm	Quattro formaggio	128/199,- Kč
32/45 cm	Parmská	128/209,- Kč
32/45 cm	Orientální	139/229,- Kč
32/45 cm	La city	128/199,- Kč

### Gastro Royal



Firma Gastro Royal, spol. s r.o. se specializuje na vaření obědů a večeří společně s rozvážením přímo na místo určení. Jídla jsou dovážena v termoportech odběratele. Objednávat lze přes internet, telefonicky či e-mailem. Dovážení je zdarma nad cenu 65,- Kč za oběd, jinak s příplatkem 20,- Kč.

Adresa: Orlická kasárna 733, 564 01 Žamberk

<b>Název pokrmu</b>	<b>Cena kartou či v hotovosti/stravenkami</b>
Uzená kroupová polévka	-
Vepřové na paprice, knedlík	68/70,- Kč
Čočka s uzeným masem, cibulka, okurek, chléb	68/70,- Kč
Smažený sýr, brambory, tatarka	68/70,- Kč
Těstovinový salát s brokolicí, kukuřicí a pomerančem	68/70,- Kč
Gulášová polévka na svačinu	15,- Kč
Makovec	15,- Kč

## DOTAZNÍK - JÍDELNA

Dobrý den, pokud se Vám do rukou dostal můj dotazník, budu moc ráda za jeho vyplnění.

Studuji na podnikatelské fakultě Vysokého učení technického již 3. rokem a výsledky z dotazníku budou sloužit jako podklad k mé bakalářské práci na téma Podnikatelský plán na založení Jidelny u Marků. Cílem jídelny bude poskytování obědů široké veřejnosti se zaměřením na používání kvalitních surovin k přípravě zdravé stravy.

Děkuji za Váš čas,

Lucie Ďuránová.

1. Měli byste zájem odebírat obědy z jídelny pro veřejnost?
  - Ano
  - Ne
2. Kde se běžně stravujete v povinné přestávce na oběd?
  - v zaměstnání (obědy zajišťuje zaměstnavatel), ve škole
  - v restauraci
  - doma
  - nosím si své obědy
  - jiné, napište prosím jak
3. Kolik korun jste ochotní zaplatit maximálně za oběd v jídelně? (Cena obsahuje polévku a hlavní jídlo)
4. Musíte dodržovat nějaké speciální diety/stravování? Napište prosím jaké.
5. Jaký způsob objednávání obědů by Vám nejvíce vyhovoval/šetřil Váš čas?
  - Po telefonu
  - Přes internet
  - Osobně při přebírání obědu (odevzdáním týdenního jídelního lístku s vlastním výběrem)
6. Jakým způsobem byste měli zájem odebírat obědy?
  - Přímá konzumace v jídelně
  - Využití dovážky až domů (zdarma)
7. Využívali byste možnost odebírat obědy i přes víkend? (Formou páteční dovážky přímo domů nebo páteční osobní odběr v jídelně).
  - Ano
  - Ne

8. Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

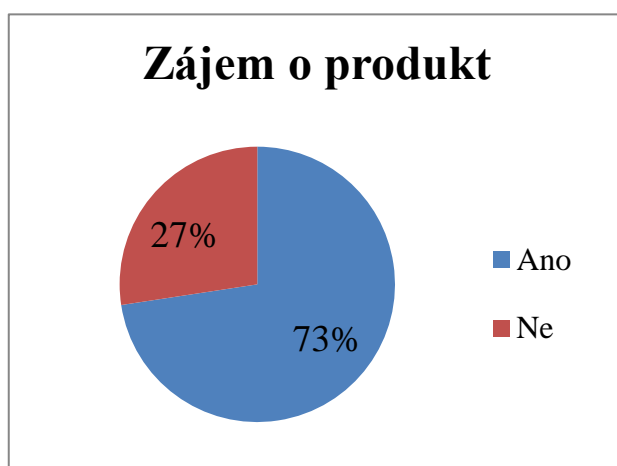
9. Kolik je Vám let?

- 0-18
- 18-30
- 31-55
- 55 a víc

10. Jaký je Váš současný stav?

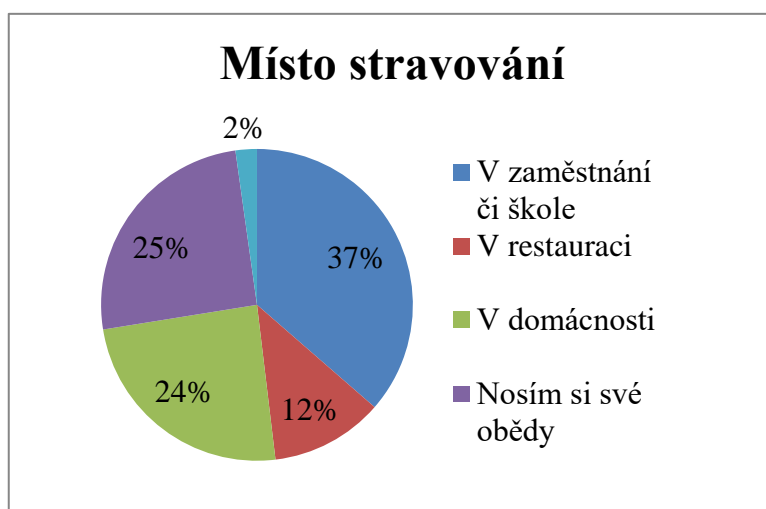
- Studuji
- Docházím do zaměstnání
- Pracuji z domu
- Jsem na mateřské dovolené
- Jsem v důchodovém věku
- Jiná odpověď:

**Otázka č. 1: Měli byste zájem odebírat obědy z jídelny pro veřejnost?**



Z grafu vyplývá, že 73 % by mělo zájem odebírat obědy z Jídelny u Marků, což představuje 180 zájemců.

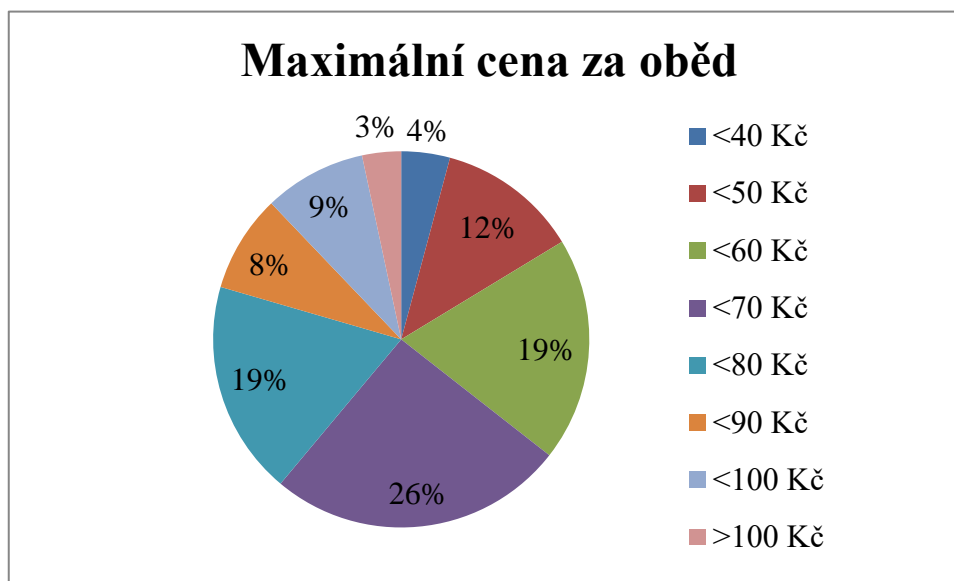
**Otázka č. 2: Kde se běžně stravujete v povinné přestávce na oběd?**



Lidé, kteří odpověděli, že se stravují v restauraci, v domácnosti nebo si nosí vlastní obědy, tvoří také potenciální zákazníci. Jedná se dohromady o 63 %, 155 zákazníků. Pokud má někdo možnost se stravovat přímo v zaměstnání nebo škole, tak zřejmě nebude mít zájem docházet do vzdálenější jídelny. Ledaže by byl omezený speciální dietou a naše nabídka jídel by vyhovovala požadavkům.

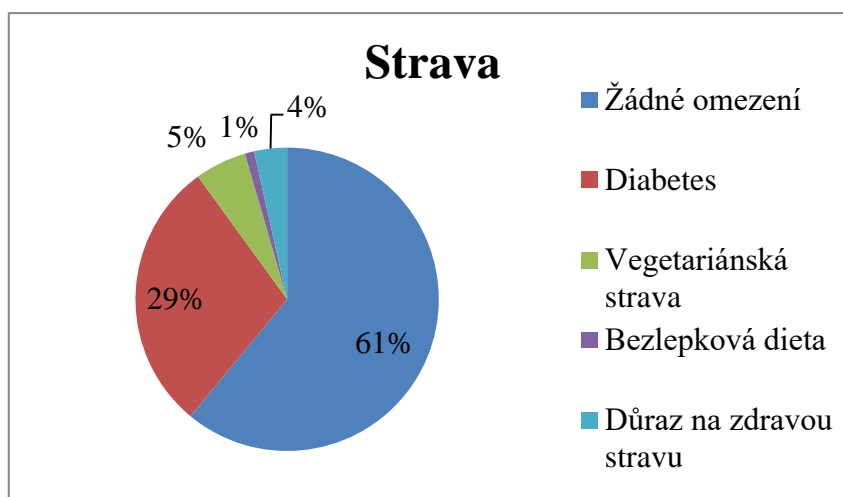


**Otázka č. 3: Kolik korun jste ochotní zaplatit maximálně za oběd v jídelně? (Cena obsahuje polévku a hlavní jídlo).**



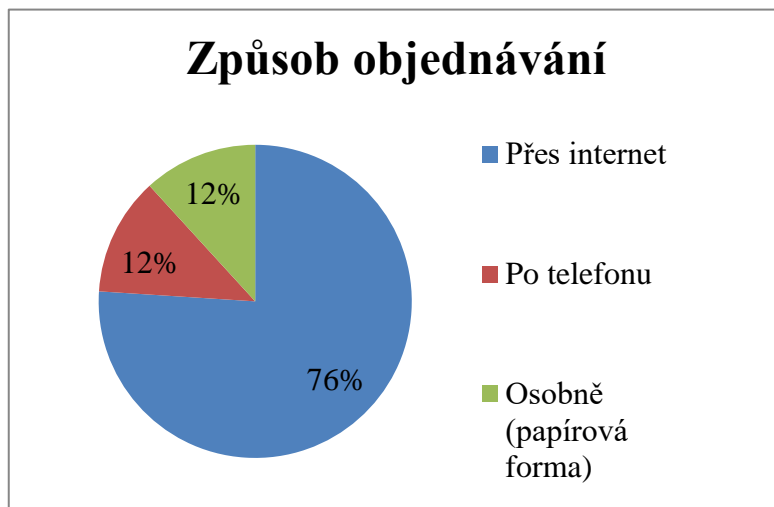
V cenové politice bych měla zohlednit názory veřejnosti, že většina potenciálních zákazníků je ochotna zaplatit za oběd v jídelně do 70 korun.

**Otázka č. 4: Musíte dodržovat nějaké speciální diety/stravování? Napište prosím jaké.**



Většina dotazovaných odpověděla, že nemají žádné omezení, co se týče stravování. Našla se ale skupina lidí, která musí dodržovat diabetickou stravu.

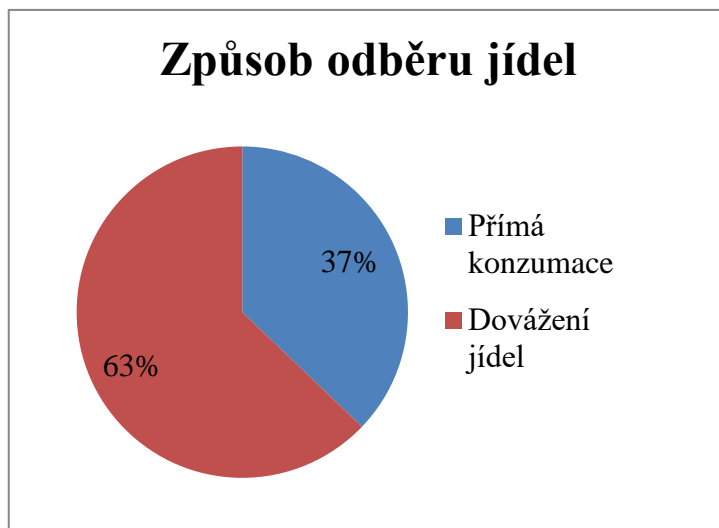
**Otázka č. 5: Jaký způsob objednávání obědů by Vám nejvíce vyhovoval/šetřil Váš čas?**



Z toho grafu vyplývá, že většina zákazníků by měla zájem objednávat obědy prostřednictvím internetu. Práci oběma stranám by ušetřil systém, který by fungoval na principu svolení k inkasu, kdy by se částka za obědy v daný měsíc sama strhávala z bankovního účtu zákazníka. Ten by měl na stránkách jídelny přístup ke svému účtu/profilu, kde systém vygeneruje objednaná jídla s jejich cenou.

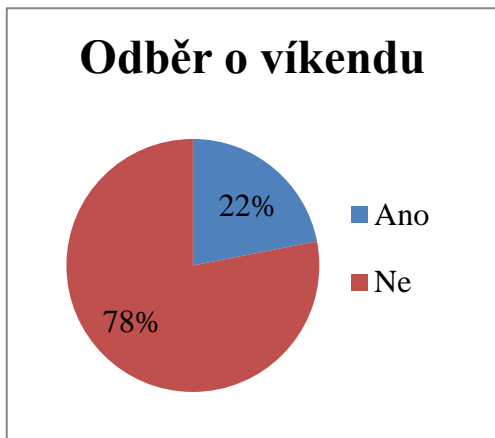
Samozřejmě bychom měli dát možnost objednání i lidem, kteří nemají přístup k internetu.

**Otázka č. 6: Jakým způsobem byste měli zájem odebírat obědy?**



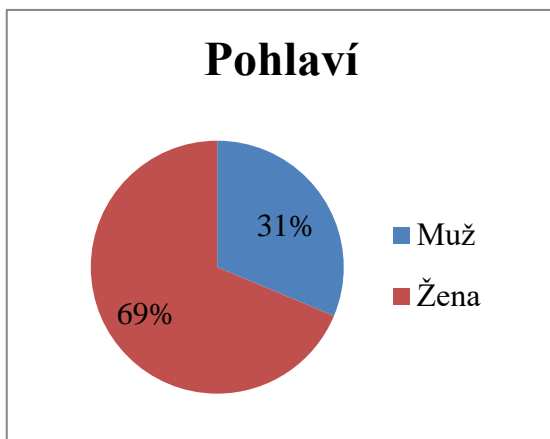
Zde víc jak polovina oslovených lidí projevilo zájem o dovážení obědů přímo na místo určení. Měli bychom tedy myslet na dostatečný počet personálu a aut na dovážení.

**Otázka č. 7: Využívali byste možnost odebírat obědy i přes víkend? (Formou páteční dovážky přímo domů nebo páteční osobní odběr v jídelně).**



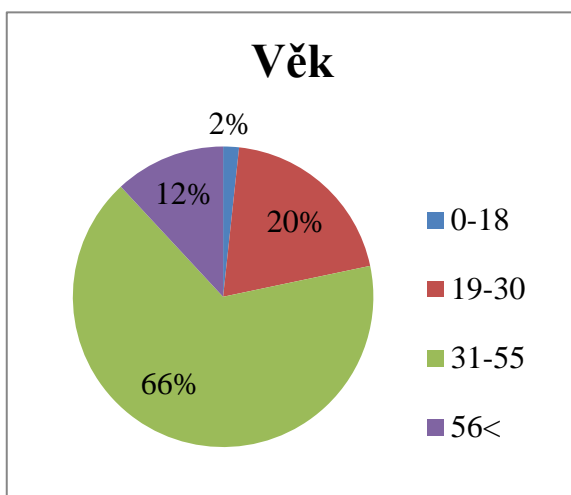
Zde odpověděla naprostá většina lidí, že by zájem spíše nebyl odebírat obědy i přes víkendy. Zájem by mělo pouhých 54 lidí. Pokud by se uvažovalo o službě nabízet obědy i přes víkend, muselo by se spočítat, zda by se pro 54 lidí finančně vyplatilo vařit.

**Otázka č. 8: Jakého jste pohlaví?**



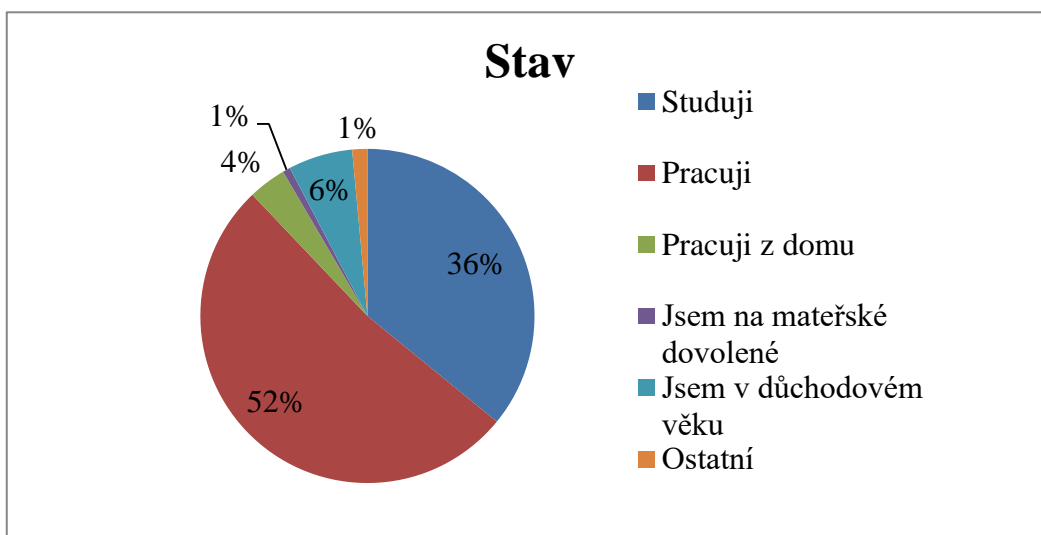
Dotazník vyplnilo 69 % žen, což je možná zapříčiněno faktem, že ženy se obecně více zajímají o zdravou stravu a o to, co jí.

#### Otázka č. 9: Kolik je Vám let?



Nejvíce dotazovaných je ve věku 31 až 55 let, kteří se dají považovat za pracující. Další největší skupinou dotazovaných jsou lidé ve věku 19 až 30 let, kam se řadí jak pracující, tak studenti.

#### Otázka č. 10: Jaký je Váš současný stav?



Dotazovaní lidé byli ve většině případů pracující a studující. Zbýlých 12 % tvoří pracující z domu, lidé v důchodovém věku, na mateřské dovolené a ostatní.